

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

LETÍCIA GOMES LANÇANOVA

**RELAÇÕES DE TRABALHO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO
CONTEXTO DA(S) DIVERSIDADE(S): AS NOÇÕES INSTITUÍDAS PELA
REVISTA HSM MANAGEMENT.**

PORTO ALEGRE

2018

LETÍCIA GOMES LANÇANOVA

**RELAÇÕES DE TRABALHO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO
CONTEXTO DA(S) DIVERSIDADE(S): AS NOÇÕES INSTITUÍDAS PELA
REVISTA HSM MANAGEMENT**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e
Comunicação da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul como requisito parcial para
obtenção do diploma de bacharel em Relações
Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Coorientadora: Profa. Ms Cássia A. Lopes da Silva

PORTO ALEGRE

2018

CIP - Catalogação na Publicação

Lançanova, Letícia Gomes
Relações de trabalho e comunicação organizacional
no contexto da(s) diversidade(s): as noções
instituídas pela Revista HSM Management. / Letícia
Gomes Lançanova. -- 2018.
136 f.
Orientador: Rudimar Baldissera.

Coorientadora: Cássia Aparecida Lopes da Silva.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade
de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Relações
Públicas, Porto Alegre, BR-RS, 2018.

1. Comunicação Organizacional. 2. Relações de
Trabalho. 3. Diversidade. 4. Gestão. 5. Revista HSM
Management. I. Baldissera, Rudimar, orient. II.
Silva, Cássia Aparecida Lopes da, coorient. III.
Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

LETÍCIA GOMES LANÇANOVA

**RELAÇÕES DE TRABALHO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO
CONTEXTO DAS DIVERSIDADES: AS NOÇÕES INSTITUÍDAS PELA REVISTA
HSM MANAGEMENT**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e
Comunicação da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul como requisito parcial para
obtenção do diploma de bacharel em Relações
Públicas.

Aprovado em: _____ de _____ de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Rudimar Baldissera (Orientador)

Prof. Ms. Cássia A. Lopes da Silva (Co-orientadora)

Profª Drª Karla M. Müller (Examinadora)

Profª Drª Ana C. Cypriano Pereira (Examinadora)

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) intitulado **RELAÇÕES DE TRABALHO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DAS DIVERSIDADES: AS NOÇÕES INSTITUÍDAS PELA REVISTA HSM MANAGEMENT**, de autoria de LETÍCIA GOMES LANÇANOVA, estudante do curso de RELAÇÕES PÚBLICAS, desenvolvido sob nossa orientação.

Porto Alegre, _____ de _____ de 2018.

Assinatura:

Nome completo do **orientador**: Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Assinatura:

Nome completo da **co-orientadora**: Prof^a Ms. Cássia Aparecida Lopes da Silva

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, que lá do céu me protege e acompanha sempre. Ela foi a grande responsável pela mulher que me tornei e pela estudante que sou.

Ao meu pai, que sempre acreditou e apostou em mim.

À minha irmã, Marta, que do seu jeito peculiar foi fundamental nesse processo, seja apoiando ou dividindo os anseios e problemas da vida.

Aos meus irmãos, Fernando e Fabiano, que me apoiam sempre, me ajudam como podem, cada um à sua maneira.

Ao Ugo, que foi parte importante dessa caminhada.

Aos meus amigos (que são muitos), pelo apoio e torcida, por se fazerem presentes em todos os momentos e por compreenderem as minhas ausências.

Em especial, quero agradecer à minha amiga Jacke Cruz, conselheira, parceria nas madrugadas com aqueles áudios e mensagens engraçadas (ou não) no WhatsApp, pelas dicas de meditação, pelos Reikis, pelas fotos maravilhosas, pela energia positiva e amizade verdadeira.

Em especial, também, à Pâmela Souza, colega Relações Públicas, amiga sensacional, que foi a maior parceria em toda a graduação, que levo no coração e para a vida, que tanto me inspira, me ensina, divide ansiedades, segura na minha mão e revisa meus textos com todo o carinho e paciência do mundo. Negra, tu és demais! Muito obrigada por tudo!

A todos os professores que cruzaram o meu caminho, sobretudo aos Fabicanos, que são verdadeiras inspirações. Um agradecimento muito especial às profs. Karla Müller e Ana Cypriano, pelas pessoas incríveis que são, pelo apoio e incentivo de sempre, pela generosidade e afeto que tiveram comigo, desde o primeiro semestre da faculdade. E também à prof. Mônica Pieniz, que gentilmente ajudou na viabilização deste trabalho. E por ser essa pessoa maravilhosa, pelo compartilhamento de ideias, experiências e saberes, e, sobretudo, por despertar nos alunos a importância da visão crítica e do nosso poder de transformação social.

Por fim (e não menos importantes), aos meus orientadores, prof. Rudimar Baldissera e prof. Cássia Lopes, por aceitarem esse desafio com tanto carinho, pela grande generosidade com que me acolheram (sempre), pela maneira com que transmitem os seus conhecimentos, pela compreensão nos momentos mais difíceis. Esse espacinho é pequeno demais para o tamanho da minha gratidão. Rudimar com suas palavras de incentivo e paciência infinitos. Cássia com o seu carinho, apoio, chocalatinhos, mensagens, ligações e e-mails fofos até de madrugada. Vocês são mais que grandes inspirações e me ensinam a buscar sempre mais e melhor. São exemplos, e despertam em mim o desejo de retornar o mais breve possível à vida acadêmica. Se um dia eu conseguir ser um só pedacinho do que vocês são, já serei eternamente grata. Muito obrigada por tudo!

RESUMO

A partir do contexto das relações de trabalho no período pós-industrial (BAUMAN, 2001; FÍGARO, 2014; CURVELLO, 2010), e tendo como base as noções de identificações (HALL, 2015), identidade e diferença conforme Silva (2013), e de diversidade a partir de Toth (2010) e Irigaray e Saraiva (2009), este estudo monográfico tem por objetivo compreender as noções de diversidade instituídas pela Revista HSM Management. Para isso, acionamos como base teórica Baldissera (2007, 2008, 2009a, 2009b, 2010, 2014a, 2014b, 2017) e outros autores, como Kunsch (2008, 2014) e Oliveira (2009) que abordam a comunicação no âmbito das organizações. Também sublinhamos o papel dos gestores/líderes nessas organizações (BALDISSERA, 2014; SILVA, 2016) para a tessitura da teia simbólica (cultura, conforme Geertz, 1989), por meio das práticas comunicacionais que empreendem com suas equipes de subordinados, e que influenciam o clima organizacional. Assim, propomos que esses gestores são importantes para a reflexão sobre diversidade nas organizações e sobre como os grupos minorizados se sentem e são tratados no ambiente de trabalho. Nessa direção, definimos como objeto empírico para a pesquisa 16 matérias que abordaram a questão da diversidade direta ou indiretamente, e que foram veiculadas em 2017 pela Revista HSM Management (voltada para o universo corporativo da gestão/liderança), partindo do pressuposto de que essa institui-se (BOURDIEU, 1998) como fonte de aprendizado para os gestores, tornando-se um veículo de comunicação modelar/modelizante. Como procedimento metodológico, empregamos a pesquisa documental, com base na “análise e interpretação (GIL, 2008). Dentre os principais resultados, identificamos que as temáticas sobre diversidade mais tratadas pela publicação são as que se referem a gênero e a gerações e verificamos que, em geral, a Revista aborda as temáticas sobre diversidade de maneira superficial, prevalecendo a circulação de sentidos que aliam as ações organizacionais promotoras da diversidade aos ganhos em imagem- conceito (BALDISERA, 2008, 2017) e em lucros financeiros. Consideramos que, apesar de esses sentidos instituídos pela Revista atentarem para a discriminação dos grupos minorizados, demonstram pouca potência para gerar mudanças nos ambientes organizacionais.

PALAVRAS CHAVE

Comunicação Organizacional; Relações de Trabalho; Diversidade; Gestão; Revista HSM Management.

ABSTRACT

Based on the notions of identifications (HALL, 2015), identity and difference according to Silva (2013), it is important to note that in the context of post-industrial relations (BAUMAN, 2001, FÍGARO, 2014 and CURVELLO, 2010) and diversity from Toth (2010) and Irigaray and Saraiva (2009), this monographic study aims to understand the notions of diversity instituted by HSM Management Magazine. In order to do this, we used Baldissera (2007, 2008, 2009a, 2009b, 2010, 2014a, 2014b, 2017) as the theoretical basis, as well as other authors, such as Kunsch (2008, 2014) and Oliveira (2009). We also emphasize the role of managers / leaders in these organizations (BALDISSERA, 2014, SILVA, 2016) for the texture of the symbolic web (culture, according to Geertz, 1989), through the communicational practices they undertake with their subordinate teams, the organizational climate. Thus, we propose that these managers are important for reflection on diversity in organizations and on how minority groups feel and are treated in the workplace. In this direction, we defined as an empirical object for the research 16 issues that addressed the issue of diversity directly or indirectly, and which were published in 2017 by HSM Management Magazine (focused on the corporate universe of management / leadership), based on the assumption that this (BOURDIEU, 1998) as a source of learning for managers, becoming a vehicle for modeling communication. As a methodological procedure, we used documentary research, based on "analysis and interpretation" (GIL, 2008). Among the main results, we have identified that the diversity themes most treated by the publication are those that refer to gender and generations and we find that, in general, the Journal approaches the themes of diversity in a superficial way, prevailing the circulation of meanings that combine (BALDISERA, 2008, 2017) and in financial profits. We consider that, although these meanings established by the Journal attempt to discriminate against minority groups, they show little power to generate changes in organizational environments.

KEYWORDS:

Organizational communication; Work relationships; Diversity; Management; HSM Management Magazine.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matérias por edição e as temáticas.....	53
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matéria nº 9 abordando questões geracionais: os mais velhos ganhando algum relevo.....	55
Figura 2 – Matéria nº 2: O mindset pró-crescimento.....	56
Figura 3 – Matéria nº 1: A nova geração de CEOs brasileiros.....	57
Figura 4 – Matéria nº 5: Uma jornada em busca de um legado.....	58
Figura 5 – Matéria nº 4: com os nativos digitais no comando do mundo, as mudanças serão radicais.....	59
Figura 6 – Matéria nº 3 abordando questões de gênero de maneira binária: homens x mulheres.....	61
Figura 7 – Matéria nº 8: CEOs bilíngues em gênero.....	63
Figura 8 – Matéria nº 12, no Dossiê HSM Mulher: <i>Womenomics</i> , economia das mulheres...	64
Figura 9 – Matéria nº 12 defende o design comportamental para combater os preconceitos..	66
Figura 10 – Matéria nº 15: #ONDEESTÃOASMULHERES.....	67
Figura 11 – Matéria nº 7: Uma nova geração de fazendeiros.....	69
Figura 12 – Matéria nº 10: Cenários acessíveis em apenas dois passos.....	70
Figura 13 – Matéria nº 11 valorizando a diversidade cultural: o <i>burkini</i>	71
Figura 14 – Matéria nº 10: a mulher negra representada como executiva.....	73
Figura 15 – Matéria nº 12: a mulher negra representada no Dossiê HSM Mulher.....	74
Figura 16 – Matéria nº 3: As melhores empresas para trabalhar na América Latina.....	77

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	O MUNDO DO TRABALHO E A DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	17
2.1	OS SENTIDOS DO TRABALHO.....	17
2.2	A CONSTITUIÇÃO DO MUNDO DO TRABALHO NA ATUALIDADE.....	20
2.3	IDENTIDADE CULTURAL, OS PROCESSOS DE IDENTIFICAÇÃO E AS NOVAS (RE)ARTICULAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO.....	21
2.4	IDENTIDADE E DIFERENÇA: A(S) DIVERSIDADE(S) NAS ORGANIZAÇÕES E NO MUNDO DO TRABALHO.....	27
3	CULTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	34
3.1	CULTURA.....	34
3.2	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	36
3.3	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	39
3.4	A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONALIZADORA: O PODER DE REPRESENTAR E CONSTRUIR PERFORMATIVIDADE.....	44
4	AS NOÇÕES DE DIVERSIDADE INSTITUÍDAS PELA REVISTA HSM MANAGEMENT.....	49
4.1	A REVISTA HSM MANAGEMENT	49
4.2	PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS.....	50
4.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE.....	51
4.4	DIVERSIDADE(S) NA REVISTA HSM MANAGEMENT: TEMÁTICAS.....	52
4.5	DIVERSIDADE(S) NA REVISTA HSM MANAGEMENT: COMO SÃO TRATADAS.....	54
4.5.1	Diversidade geracional nas matérias da Revista HSM Management.....	54
4.5.2	A diversidade de gênero retratada na Revista HSM Management.....	60
4.5.3	Diversidade cultural, religiosa e geográfica na Revista HSM Management.....	68
4.5.4	Como a Revista HSM Management trata a diversidade racial e étnica.....	72
4.5.5	A diversidade das deficiências abordada pela Revista HSM Management.....	75
4.5.6	Tratamento da diversidade sexual pela Revista HSM Management.....	76

4.6	AS NOÇÕES DE DIVERSIDADE(S) INSTITUÍDAS PELA REVISTA HSM MANAGEMENT: OS SENTIDOS QUE CIRCULAM E AÍ SE ATUALIZAM.....	78
4.7	AS POSSÍVEIS ORIENTAÇÕES PARA PRÁTICAS DE GESTÃO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INSTITUÍDAS PELA REVISTA HSM MANAGEMENT.....	80
5	CONSIDERAÇÕES.....	82
	REFERÊNCIAS.....	86
	ANEXO.....	89

1 INTRODUÇÃO

O advento do capitalismo e os processos de urbanização, por conta do surgimento das fábricas, geraram grandes mudanças, fundamentais para redimensionar o contexto sociocultural das comunidades. Algumas dessas mudanças, como a disseminação e naturalização dos hábitos de consumo e a formação da sociedade massiva (em meados do século XX), as questões tecnológicas e a globalização são bastante relevantes e devem ser consideradas para pensar não apenas as transformações ocorridas na sociedade e, conseqüentemente, nos indivíduos, mas também para refletir sobre as modificações que se dão nas relações do homem com o trabalho na contemporaneidade.

Essas mudanças também influenciam os sentidos simbólicos atribuídos ao trabalho em diferentes épocas, em virtude das alterações nos modelos produtivos. Saímos de uma lógica de trabalho em que a racionalização das tarefas era extrema, e exigia muito pouco ou nada da subjetividade dos trabalhadores; e, mais atualmente, no contexto – hegemônico – do modelo flexível de produção (marcado pela precarização), se exige dos empregados novas competências, mais cognitivas, sobretudo no que se refere às suas capacidades subjetivas, de análise e intervenção sobre os processos produtivos, bem como habilidades como o trabalho em equipe e a autogestão.

Este tempo de flexibilização é o mesmo em que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) estão popularizadas e, em tese, mais acessíveis também aos empregados. Neste cenário, podemos perceber a constituição de um novo perfil de trabalhador, com mais possibilidades de acesso à informação e com maior potencial para desenvolver um senso crítico mais refinado (SILVA, 2016).

Complementarmente, destacamos que numa sociedade em constante (re)articulação, de identidades fragmentadas (HALL, 2015), de incertezas, de fluidez, de agilidade e múltiplas possibilidades (BALDISSERA, 2014a), em que os sujeitos podem estar mais críticos e conscientes, as mudanças que reconfiguram a sociedade também ganham força para se exercerem sobre as organizações. Contudo, isso desestabiliza de alguma maneira a ordem posta nessas organizações e exige atualizações nos seus processos organizativos (BALDISSERA, 2014a), sobretudo no que se refere às relações com os empregados.

Portanto, num sistema econômico em que todos (ou quase todos) precisam trabalhar, como na atualidade, as organizações passam a ter como empregados pessoas com características e valores muito diversos. Dessa maneira, há uma multiplicidade infinita de perfis compartilhando do mesmo espaço de trabalho, num universo de informações e que se

constitui como audiência (e, ao mesmo tempo, agentes ativos/protagonistas) dos mesmos processos de comunicação. E esses processos, portanto, precisam ser pautados pela diversidade dos sujeitos.

Nessa direção, devemos pensar sobre o papel da comunicação organizacional em um contexto complexo e, de certa maneira, desafiador como o atual, em que a lógica de voltar os olhos apenas ao mercado não é suficiente. Além disso, os sujeitos trabalhadores – diante das suas inconstâncias e incertezas – querem ter voz, querem ser agentes ativos/protagonistas nos processos de trabalho (e de comunicação) e desejam expor as suas visões de mundo, suas subjetividades, suas identificações, além de evidenciar suas habilidades e características pessoais.

Diante desse cenário, percebemos que a questão da diversidade vem crescendo como pauta no mundo corporativo, principalmente pelo aumento de diferenças presentes na cena organizacional. O acesso de mais mulheres, homossexuais, negros, pessoas com deficiência, entre outros grupos minorizados, vem modificando a paisagem do mundo do trabalho de modo bastante contundente. De maneira geral, ao pensar a diversidade, conforme Silva (2013) e Toth (2010), chegamos (mas não só) justamente na esfera das diferenças: seja de idade, de raça/etnia, de gênero, de orientação sexual, de capacidades físicas/de saúde.

Refletimos, então, sobre o papel das organizações neste contexto, em que, muitas vezes, as políticas e modelos de gestão contribuem para a perpetuação dos estigmas, das discriminações e preconceitos, porque as evidências demonstram (e também os autores acionados denunciam) que quase não há práticas inclusivas contundentes, tampouco algum reconhecimento ou respeito pelas diferenças.

Importa ressaltar que, ao tratarmos sobre a possibilidade e/ou a necessidade de práticas organizacionais que deem conta da diversidade, estamos nos referindo à cultura organizacional. Nesse sentido, sublinhamos, a partir de Schein (2009), Baldissera (2014a) e Silva (2016) a importância do papel dos gestores/líderes, pois sua atuação está intimamente ligada às práticas de comunicação e à disseminação da cultura organizacional – seja como mediadores, interlocutores, porta-vozes, etc. Dessa forma, os gestores são importantes atores quando se busca refletir sobre a diversidade nas organizações. Isto porque acreditamos que a maneira com que estes atores conduzem e tratam as questões relacionadas à diversidade devem refletir-se diretamente sobre o clima organizacional, além de dizer sobre como os grupos minorizados se sentirão e serão tratados no ambiente de trabalho.

Nessa direção, definimos as matérias da Revista HSM Management como objeto de análise por se tratar de uma publicação segmentada, voltada principalmente aos gestores e que

se propõe como uma publicação educativa, “fonte de saber” para esse público, almejando apoiar a formação de gestores das organizações brasileiras. A escolha desse objeto empírico se dá em virtude de entendemos que, ao colocar-se como a principal publicação voltada para gestores corporativos no Brasil, a Revista institui-se (BOURDIEU, 1998) como tal, e torna-se um veículo de comunicação modelar/modelizante.

Portanto, tendo em vista as abordagens teóricas mencionadas e as perspectivas acerca da diversidade nos ambientes organizacionais, este estudo se propõe a resolver o seguinte problema de pesquisa: que noções de diversidade são instituídas pela Revista HSM Management? Para tanto, analisamos matérias da Revista tendo como amostra as seis edições bimestrais do ano de 2017. Delimitamos o nosso *corpus* empírico em 16 matérias que abordam o tema da diversidade de alguma maneira, ou seja, de forma bastante ampla, as matérias selecionadas tratam sobre diversidade tanto pelo eixo central (com citação direta do termo ou destaque do mesmo), como de modo transversal (tratando a temática pela tangente, mas evocando seus sentidos).

Nessa direção, a pesquisa tem como objetivo geral compreender as noções de diversidade instituídas pela Revista HSM Management. Como objetivos específicos, definimos: a) identificar que temáticas sobre diversidade são tratadas pela Revista; b) desvelar como essas questões são tratadas pela Revista c) identificar que sentidos circulam e aí se atualizam; e d) ponderar sobre possíveis implicações em virtude das orientações instituídas pela revista serem implementadas como práticas de gestão e comunicação organizacional.

Para cumprir esses objetivos, no capítulo a seguir (segundo), discurremos sobre o mundo do trabalho, apresentando um breve panorama das transformações pelas quais passou a atividade produtiva do homem, sobretudo no período considerado pós-industrial. Tratando as organizações como importantes *locus* do trabalho (BALDISSERA, 2010a), e a partir das reflexões propostas sobre o universo organizacional, abordamos também a diversidade nas organizações.

Logo após, no terceiro capítulo, apresentamos de maneira sucinta a compreensão de cultura assumida neste trabalho e, então, discurremos sobre cultura organizacional (SCHEIN, 2009; FREITAS, 2007; BALDISSERA, 2010) e sobre comunicação organizacional (BALDISSERA, 2010). A partir do lastro teórico baseado em Baldissera (2007, 2008, 2009a, 2009b, 2010, 2014a, 2014b) e outros autores, como Bauman (2001) e Hall (2015) refletimos sobre pontos fundamentais para compreender o contexto no qual se posiciona o nosso objeto de pesquisa, sendo um deles voltado para a comunicação com o poder de instituição (BOURDIEU, 1998) – dando relevo às organizações como entidades modelares/modelizantes

que, de certa maneira, ditam as tendências e instituem padrões sociais e mercadológicos. Encerramos o capítulo abordando algumas reflexões sobre a comunicação organizacional no cenário contemporâneo, a partir de Baldissera (2008, 2010, 2014a, 2014b) e Silva (2013) e as questões que aí se atualizam.

Posterior a esse embasamento teórico, no quarto capítulo apresentamos de forma detalhada o nosso objeto de estudo, materializado empiricamente nas matérias da Revista HSM Management. Em seguida, explicitamos sobre os processos adotados na coleta de dados e delimitação amostral. Para atender aos objetivos da pesquisa, utilizamos como procedimento metodológico norteador, além da pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, com base na “análise e interpretação” (GIL, 2008). Na sequência, desenvolvemos nossa análise sobre os dados coletados.

Por fim, refletimos sobre os resultados obtidos à luz das bases teóricas que utilizamos e, a partir disso, fizemos algumas inferências sobre os possíveis reflexos do poder de instituição da comunicação no mundo do trabalho atual, (materializado, neste caso, no nosso objeto de estudo) vetorizado, sobretudo, no papel dos líderes. Tecemos nossas considerações nesse sentido por entendermos que os gestores – público para o qual se dirige a Revista HSM Management – possivelmente deverão refletir sobre as orientações instituídas pela publicação e procurar aplicá-las em suas práticas de gestão e/ou comunicação com empregados.

2 O MUNDO DO TRABALHO E A DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo, discorreremos sobre o mundo do trabalho, apresentando um sucinto panorama das transformações pelas quais a atividade produtiva do homem passou, sobretudo no período considerado pós-industrial. Tratando as organizações como “importantes lugares de materialização do trabalho” (BALDISSERA, 2010a, p. 65), a partir das reflexões propostas sobre esse universo, posteriormente, abordaremos a questão da diversidade nas organizações.

2.1 OS SENTIDOS DO TRABALHO

A noção de trabalho, ao longo da história, recebeu diferentes significações, evidenciando que os sentidos atribuídos são construídos pela sociedade, em seus contextos políticos, econômicos e culturais, dentre outros. Contudo, conforme destaca Roselí Fígaro (2010, p. 99), “o trabalho é visto pelo pensamento hegemônico de maneira pejorativa, como um mal necessário. É sinal de desvalorização e de estigma de lugar social”. Ou seja, o trabalho, até hoje, é visto de alguma maneira como algo ruim, uma espécie de obrigação indesejada.

Cortella (2013, p. 17) questiona: “por que muitas vezes a ideia de trabalho é associada a castigo, fardo, provação?”. E ressalta que, epistemologicamente, a palavra “trabalho” tem origem no vocabulário latino como *tripalium*, que era um instrumento de tortura. Cortella (2013, p. 17) pondera que a origem das sociedades ocidentais é greco-romana, então, a herança deixada é de uma sociedade que cresceu e se desenvolveu com base no trabalho escravo e, “portanto, trabalho é coisa menor, indecente, imoral ou de gente que está sendo punida”. Já, no período medieval, apesar de a relação não ser de escravidão, era evidente a relação de dependência e submissão, pois que, ainda de acordo com o mesmo autor, parte do trabalho dos servos seria dedicada aos seus senhores. Por outro lado, segundo Cortella (2013, p. 18), o mundo capitalista europeu substituiu o trabalho escravo no continente pela exploração dos povos na África e nas Américas: “continuamos, portanto, com a mentalidade escravocrata”. Nesse sentido, o autor reflete que países como Brasil e Estados Unidos, por exemplo, foram construídos majoritariamente sob a lógica da exploração do outro e sofrem os efeitos desses regimes até hoje.

Sob a concepção religiosa, o judaísmo foi o responsável por trazer a ideia de trabalho como um castigo. Adão e Eva, segundo o relato religioso hebraico, desobedeceram à divindade e, por isso, enquanto Eva seria castigada com as dores do parto, Adão teria que

trabalhar. No campo da filosofia, do mesmo modo, o trabalho é considerado inferior. Na Grécia Antiga, berço dos grandes filósofos, apenas aqueles que se dedicavam ao pensamento é que eram dignos (CORTELLA, 2013). Uma primeira concepção religiosa que colocou o trabalho (aquele que nasce com o capitalismo) como continuidade da obra divina foi o protestantismo luterano e calvinista: “nesse sentido, o trabalho para acumular e guardar será extremamente valorizado”. (CORTELLA, 2013, p. 19).

Mais atualmente, já no universo capitalista, o trabalho passou a outro patamar, sendo introduzida uma relação distinta, a de patrão e empregado – o que não apaga completamente as marcas do pensamento escravocrata que formou o mundo ocidental, já que, até hoje, não deixamos de considerar os trabalhos manuais como inferiores. Essas conotações mostram os reflexos das bases de formação da nossa sociedade e o quanto há de estigma social ainda hoje.

A partir daí, ao pensarmos o mundo do trabalho considerando-o como um campo que sofre transformações em paralelo àquelas ocorridas na sociedade como um todo, pois que “a atividade humana no percurso da história resulta, ao mesmo tempo, do coletivo, da vida social e da experiência particular de cada ser” (FÍGARO, 2014, p. 104), sobretudo mais recentemente, podemos inferir que esse campo passou a ocupar outro patamar de importância na vida dos sujeitos, ganhando novas faces e significações, como a valorização do progresso e do acúmulo de capitais. Em diálogo com essa ideia, Bauman (2001, p. 172) reflete:

Ao trabalho foram atribuídas muitas virtudes e efeitos benéficos, como, por exemplo, o aumento da riqueza e a eliminação da miséria; mas subjacente a todos os méritos atribuídos estava sua suposta contribuição para o estabelecimento da ordem, para o ato histórico de colocar a espécie humana no comando de seu próprio destino.

Com o advento do capitalismo, pouco a pouco, o trabalho tornou-se uma obrigação para o homem moderno. Sinônimo de progresso e desenvolvimento, passou a ser tratado como um valor a ser perseguido, algo extremamente positivo, que “enobreceria” o homem e que, caso contrário, o deixaria na miséria – fatores que contribuíram consideravelmente para consolidação do regime capitalista na sociedade.

E o “trabalho” assim definido era um esforço coletivo de que cada membro da espécie humana tinha que participar. O resto não passava de consequência: colocar o trabalho como “condição natural” dos seres humanos, e estar sem trabalho como anormalidade; denunciar o afastamento dessa condição natural como causa da pobreza e da miséria, da privação e da depravação; ordenar homens e mulheres de acordo com o suposto valor da contribuição de seu trabalho ao empreendimento da espécie como um todo; e atribuir ao trabalho o primeiro lugar entre as atividades humanas, por levar ao aperfeiçoamento moral e à elevação geral dos padrões éticos da sociedade (BAUMAN, 2001, p. 172-73).

O trabalho, portanto, além de prover o sustento básico, segundo Dejours (1994), seria capaz de proporcionar outros retornos favoráveis, tais como o aumento do consumo doméstico e a melhoria do conforto material; realizações que não materiais, mas simbólicas. Ou seja, a sociedade atual (capitalista, de consumo), ao contrário de outras mais primitivas, é pautada não apenas no trabalho para garantir o sustento e a sobrevivência do grupo/comunidade, mas para possibilitar que tenhamos “conquistas” maiores, financeiras ou não, como prestígio, *status* e prosperidade.

Sob o pano de fundo do advento do capitalismo, por conta da industrialização e do êxodo de grande parte da população do meio rural para as cidades, a sociedade sofreu grandes mudanças, que foram fundamentais para redimensionar todo o contexto sociocultural das comunidades, refletindo sobretudo no que tange às relações do homem com o trabalho. O trabalho foi gradualmente deslocado de um processo produtivo mais artesanal (em um meio rural, feudalista, de produção restrita), realizado dentro das casas de moradia, para lugares físicos (no meio urbano) destinados exclusivamente à produção: as fábricas. Houve, assim, o surgimento de uma nova dinâmica, baseada na produção industrial e, com isso, mais e mais pessoas passaram a trabalhar nas cidades, onde se erguiam as fábricas, as lojas, os escritórios, as estações de trem, as repartições do governo (GUIZZO, 2009, p. 31) – ou seja, um movimento gradual, mas bastante amplo de urbanização.

No contexto de industrialização, de expansão dos mercados, em que o consumo se massificava (também a produção passou a ser feita em larga escala), houve a consolidação do regime capitalista, e emergia a necessidade de aumentar a eficiência, a fim de obter maior produtividade por parte dos empregados. Surgiriam, então, um modelo de produção baseado na racionalização extrema das operações efetuadas pelos operários (GOUNET, 1999), o chamado taylorismo, marcado pelo parcelamento de tarefas e por uma jornada de trabalho em que “um operário faz apenas um número limitado de gestos, sempre os mesmos, repetidos ao infinito” (GOUNET, 1999, p. 19). Esse sistema, posteriormente, foi adaptado e implantado na indústria automobilística por Henry Ford, que deu origem ao fordismo (GOUNET, 1999). Outro modelo, surgido já no século XX, e ponto de partida da atual flexibilização dos processos de trabalho, é o toyotismo, também chamado de modelo flexível de produção. Em síntese, o modelo toyotista propunha, segundo Gounet (1999), que se produza em função da demanda e se cresça pelo fluxo dos mercados, com o mínimo de recursos e sem desperdício, o que exigiria ampla flexibilização do processo produtivo, além do trabalho em equipe (um grupo de operários frente a um sistema automatizado), em que os trabalhadores são

polivalentes (capazes de atuar em diversas tarefas – operando diferentes máquinas e em distintas funções).

A partir de uma breve recuperação histórica sobre os processos produtivos, Silva (2016, p. 19) considera que as diferentes percepções em relação ao significado do trabalho em contextos históricos distintos parecem ser fortemente marcadas “pelas transformações ocorridas nos processos produtivos ao longo do tempo”. Portanto, é importante salientar os embricamentos que as relações de trabalho possuem com a atribuição simbólica de sentidos das atividades laborais no decorrer da história, e os atravessamentos que este universo sofre quando das transformações socioculturais e dos modos de produção.

No item a seguir, abordaremos aspectos atuais em relação aos processos de trabalho, pontuando o que acreditamos estar relacionado ao nosso objeto de análise.

2.2 A CONSTITUIÇÃO DO MUNDO DO TRABALHO NA ATUALIDADE

O que podemos sublinhar sobre o modelo flexível, que se expandiu como modelo produtivo hegemônico na atualidade (HOLZMANN, 2014) foi a disseminação de uma gestão do trabalho mais híbrida (aliando técnicas clássicas a teorias atuais). Além disso, há a exigência de novas competências por parte dos empregados – que antes eram apenas executores de tarefas basicamente mecânicas e, atualmente, também são exigidos em suas capacidades subjetivas, de análise e intervenção sobre o processo produtivo, bem como outras habilidades, como o trabalho em equipe e a autogestão.

Este tempo em que as organizações demandam mais capacidades intelectuais e subjetivas de seus empregados é o mesmo em que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) estão bastante popularizadas e, em tese, mais acessíveis também aos trabalhadores, conforme Silva (2016). Neste cenário, podemos perceber a constituição de um novo perfil de trabalhador, com ampliadas possibilidades de acesso à informação e com mais potência de desenvolvimento de senso crítico (SILVA, 2015, p. 864). Esse trabalhador depende cada vez menos de suas organizações para entender a lógica produtiva da qual faz parte, assim como para perceber o contexto do seu ambiente laboral.

Assim, “em um contexto marcado por uma nova cultura do capitalismo e pela flexibilização nas relações de trabalho” (CURVELLO, 2010, p. 77), nos parece evidente que, não apenas as estruturas formais dos grupos e equipes se adaptam/moldam, mas também, internamente, “as organizações se reajustam, exigindo mais flexibilidade nas funções desempenhadas, nas relações entre empregados e nas relações entre organizações e

empregados” (SILVA, 2016, p. 25) – o que sublinha a importância da comunicação organizacional focada nas relações com empregados. Tal importância se mostra evidente na “tese da necessidade de integração [ou (re)integração] entre organizações e trabalhadores” defendida por Curvello (2010, p. 78).

Dessa forma, em função da valorização da subjetividade dos sujeitos no trabalho, através da produção de ideias, atualmente, a nossa sociedade tem por características a exigência cada vez maior de um envolvimento social, criativo e de raciocínio por parte dos trabalhadores, tanto para aqueles da indústria como os de serviços. E, ao mesmo tempo, apresenta uma nova realidade, “que tende a transformar a força de trabalho em sujeitos mais conscientes sobre o que ocorre ao seu redor e sobre os seus direitos.” (SILVA, 2015, p. 865).

Em uma conjuntura de sujeitos mais conscientes, Baldissera (2014, p. 3), defende que as mudanças que reconfiguram a sociedade “também têm força para se exercerem sobre as organizações, desestabilizando-as em algum nível, e exigindo a atualização de novos processos organizativos”. Assim, a partir da perspectiva do conceito de “modernidade líquida” (BAUMAN, 2001), Baldissera (2014, p. 4) aponta que “as organizações, rapidamente, viram desfazerem-se os sólidos vínculos construídos com seus públicos, em especial com seus empregados”, destacando uma atmosfera de fluidez (nas relações e processos), de volatilidade e intangibilidade das relações sociais e enfatizando uma perda na consistência e na estabilidade das relações.

Para o autor (2014, p. 4), “essas configurações, dentre outras coisas, [...] exigiram (e exigem) repensar a noção de identidade”. Dessa forma, no tópico a seguir, diante da visão de sociedade contemporânea em constante (re)articulação, discorreremos sobre os movimentos e atravessamentos que as questões de identidade/identificações exercem sobre os sujeitos e, por consequência, sobre as organizações, o mundo do trabalho e a sociedade em geral.

2.3 IDENTIDADE CULTURAL, OS PROCESSOS DE IDENTIFICAÇÃO E AS NOVAS (RE)ARTICULAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO

Quando pensamos em uma conceituação, numa primeira abordagem, parece ser fácil definir identidade. Conforme Silva (2013, p. 74) “a identidade é simplesmente aquilo que se é: ‘sou brasileiro’, ‘sou negro’, ‘sou heterossexual’, ‘sou jovem’, ‘sou homem’”. Para o autor, essa concepção de identidade parece estar ligada a uma positividade (“aquilo que sou”). Porém, destaca que a identidade se conforma em estreita relação de dependência com a diferença, em oposição a ela, pois que a diferença, segundo o autor (2013, p. 74-75), “é aquilo

que o outro é: ‘ela é italiana’, ‘ela é branca’, ‘ela é homossexual’, ‘ela é velha’, ‘ela é mulher’.

Assim, Silva (2013, p. 75) argumenta que uma pessoa só precisa fazer esse tipo de afirmação (de quem é), como por exemplo, “eu sou brasileira”, “porque existem outros seres humanos que não são brasileiros”. Portanto, o sujeito, ao afirmar que é algo ou alguma coisa, na verdade, está fazendo uma infinidade de negações: dizer-se brasileiro significa também dizer que não se é argentino, ou chinês ou japonês. O autor (2013, p. 75) defende que, do mesmo modo, “as afirmações sobre a diferença (sobre o outro) só fazem sentido se compreendidas em sua relação com as afirmações sobre a identidade” – dessa maneira, dizer que “ela é chinesa”, significa, também, fazer negações: se ela é chinesa, quer dizer que “ela não é brasileira”, ‘ela não é argentina’, [enfim], ‘ela não é o que eu sou’. (SILVA, 2013, p. 75).

Stuart Hall (2015) defende que os sujeitos estão passando por um processo de fragmentação da sua identidade cultural, um deslocamento da sua identidade – que antigamente era solidificada, cartesiana [“o que eu sou” muito bem definido e limitado] e, atualmente, tornou-se fragmentada, chegando na descentração dos indivíduos, e uma consequente complexificação desses sujeitos (e das relações sociais). Essas transformações do homem, conforme comentamos, impactaram também as relações de trabalho.

Nesse sentido, sob a noção de identidade na pós-modernidade, Hall (2015) afirma que, melhor do que se pensar em uma identidade, seria pensar em identificações, pois esses sujeitos estão submetidos a diversos atravessamentos, de maneira que suas identidades (antes estáveis), apresentam-se, agora, fragmentadas e descentradas. E afirma que há uma espécie de colapso nas identidades modernas, ao passo que há um tipo diferente de mudança estrutural que está transformando as sociedades atuais. Para Hall (2015, p. 10), “isso está fragmentando as paisagens culturais de classe, gênero, sexualidade, etnia, raça e nacionalidade, que, no passado, nos tinham fornecido sólidas localizações como indivíduos sociais”.

Hall (2015) propõe uma reflexão que, sobretudo, questiona o que, então, deslocou tão poderosamente as identidades culturais no fim do século XX. A resposta é: “um complexo de processos e forças de mudança, que, por conveniência, pode ser sintetizado sob o termo ‘globalização’”. O autor afirma, a partir de Anthony McGrew, que a “globalização” se refere àqueles processos, atuantes numa escala global, que atravessam fronteiras nacionais, integrando e conectando comunidades e organizações em novas combinações de espaço-tempo, tornando o mundo, em realidade e em experiência, mais interconectado (HALL, 2015, p. 39). As sociedades modernas são, portanto, por definição, sociedades de mudança

constante, rápida e permanente. Essa é, conforme Hall (2015, p. 12), a principal distinção entre as sociedades “tradicionais” e as “modernas”.

O encantamento moderno com o progresso – com a vida que pode ser “trabalhada” para ser mais satisfatória do que é, e destinada a ser assim aperfeiçoada – ainda não terminou, e não é provável que termine tão cedo. (BAUMAN, 2001, p. 169). Em diálogo com essa ideia, Sólito (2006, p. 6) propõe que, “o que se vê é que, cada vez mais os indivíduos valorizam suas carreiras, dedicam-se a elas, delegam ao profissional espaços antes ocupados pelo social e legitimam a empresa num lugar que não é originalmente o seu [...]”: os indivíduos passam a dedicar a maior parte de seu tempo a questões ligadas ao trabalho. Suas carreiras bem sucedidas são a “realização completa” e as organizações são a “tábua de salvação” das sociedades organizadas.

Embora o trabalho tenha tomado centralidade na vida do homem moderno, as diversas transformações socioculturais ocorridas até a contemporaneidade trouxeram novas perspectivas em relação ao trabalho e aos sujeitos trabalhadores, como já apontamos. As diferentes correntes teóricas direcionam um novo olhar sobre essas relações e, percebe-se, entre outras coisas, que, não apenas os sujeitos (isoladamente) mudaram. A sua visão sobre a vida, sobre as relações sociais e, em consequência, também sobre o mundo do trabalho mudaram. Em consonância, Bauman (2001, p. 169) sugere que

A inconstância, a inquietude e a volatilidade (“tudo que é sólido se desmancha no ar”) dessas relações, atualmente, parecem ser novos valores emergentes – e valores, aparentemente, legítimos. Viajamos agora sem uma ideia de destino que nos guie, não procuramos uma boa sociedade nem estamos muito certos sobre o que, na sociedade em que vivemos, nos faz inquietos e prontos para correr.

Há, no contexto atual, conforme já comentado, uma fluidez e uma grande flexibilidade no sentido de pensar o trabalho – e todas as relações sociais. Embora o trabalho ocupe um patamar diferenciado na vida dos sujeitos, os vínculos e as relações dos trabalhadores com as organizações mudaram e parecem estar cada vez menos sólidos (sobretudo quando nos referimos aos mais jovens).

Por exemplo, a lógica de “fidelização” (mais atualmente, é também chamada na linguagem de mercado como “retenção de talentos”), em que há forte identificação do trabalhador com apenas uma empresa durante a sua carreira parece ter caído por terra. A inconstância, agora, tomou centralidade nessas relações (os trabalhadores – sobretudo os mais jovens – na contemporaneidade, aparentam não ter planos concretos de, por exemplo, dedicarem-se durante toda uma vida à mesma empresa, como antigamente). Então, numa vida

guiada pelo preceito de flexibilidade, as estratégias e planos de vida só podem ser de curto prazo (BAUMAN, 2001, p. 173). Nesse sentido, o autor reflete:

Talvez o termo “remendar” capte melhor a nova natureza do trabalho separado do grande projeto de missão universalmente partilhada da humanidade e do não menos grandioso projeto de uma vocação para toda a vida. Despido de seus adereços escatológicos e arrancado de suas raízes metafísicas, o trabalho perdeu a centralidade que se lhe atribuía na galáxia dos valores dominantes na era da modernidade sólida e do capitalismo pesado. O trabalho não pode mais oferecer o eixo seguro em torno do qual envolver e fixar autodefinições, identidades e projetos de vida. (BAUMAN, 2001, p. 175).

Há, portanto, na atual realidade organizacional, “um ambiente de incerteza, de possibilidades, de fluidez, de agilidade, de visibilidade e de muitos questionamentos” (BALDISSERA, 2014, p. 5), o que, pode-se dizer, dentre outras coisas, é reflexo de uma sociedade composta por sujeitos com identidades culturais fragmentadas, “pois que os sujeitos podem se identificar com sistemas, organizações, grupos culturais diversos, em diferentes momentos, inclusive quando das perspectivas contraditórias”. (BALDISSERA, 2014, p. 4).

Nessa direção, o autor (2014) argumenta sobre o processo de descentração das identidades e a consequente fluidez dos vínculos, que são compreensões fundamentais para pensarmos as relações intrínsecas ao ambiente de trabalho, das organizações para com os empregados e, também, os processos comunicacionais que aí se atualizam (BALDISSERA, 2014a). A partir dessa perspectiva, o autor reflete:

Se a fragmentação das identidades, como se viu, caracteriza os atuais grupos socioculturais, as tecnologias digitais da comunicação e informação parecem ter potencializado essa tendência à fragmentação e, ao mesmo tempo, também se exerceram no sentido de gerar algo como a sensação de “não necessidade” de vínculos mais profundos, seja porque os sujeitos (particularmente os mais jovens) são estimulados a, cada vez mais, representarem diferentes papéis na sociedade (não mais assumir alguns papéis bem definidos e coerentes), seja por que desejam e/ou porque “são estimulados a” experimentarem sempre mais e diferentes sensações, processos, situações etc., seja porque anseiam viver tudo intensamente experimentado (p. 6-7).

Por outro lado, quando pensamos na cena organizacional, podemos perceber algumas contradições, no sentido de que, apesar de haver múltiplas possibilidades de identificações, os sujeitos não podem se dividir e “se descolar” do seu eu. Por exemplo, se eu me identifico com o gênero feminino, e a minha orientação sexual é homossexual, eu serei uma mulher homossexual em todos os ambientes que frequento, seja no trabalho, na igreja ou no clube. Não seria possível fazer uma “separação”.

Isto é, eu tenho em mim muitas possibilidades de identificações, mas todas elas compõem o meu eu (posso ser muitos num só). E é evidentemente problemático que um indivíduo, ao se identificar como homossexual, por exemplo, não possa assumir e viver esta

identificação no seu ambiente de trabalho. Nesse sentido, Cortella (2013, p. 58) argumenta que “nenhum de nós é uma função aqui outra lá e outra acolá. Você é uma pessoa inteira. Quando você vai para casa, está levando tudo com você e quando vai para o trabalho, leva as coisas de casa. Você vive uma vida com várias dimensões concomitantes”.

Diante dessas perspectivas, Baldissera (2007, p. 230) reflete sobre “a noção de identidade como *complexus* de identificações – tessitura e força que amalgama as várias identificações possíveis de um sujeito/organização”. Nesse sentido, o autor (2007, p. 233) ressalta que os processos de identificação colocam-se “na expressão de algo como uma “multipersonalidade” do sujeito”, e, mais, essa “multiplicidade de identificações do “eu” atualiza-se por uma pluralidade de lógicas, muitas vezes não retilíneas, nem tampouco contínuas, mas tensionadas/inter-relacionadas de modo a todas *retroagirem* umas sobre as outras”. Portanto, conclui o autor: “a identidade atualiza-se como força que, a um só tempo, mantém as várias possibilidades identificatórias juntas, amalgamadas, coesas, tecidas e, por outro, permite que uma dada identificação (ou mais) se manifeste” (BALDISSERA, 2007, p. 234).

A partir dessa percepção, invocando não somente as questões relacionadas à fragmentação das identidades dos sujeitos, mas também à fluidez e flexibilidade com que o trabalho se organiza atualmente, podemos refletir sobre as organizações, o espaço que ocupam na vida dos indivíduos atualmente e o quanto influenciam e são influenciadas por eles. Nesse sentido, há uma espécie de fusão do que é profissional e do que é pessoal – as fronteiras antes claramente delimitadas ao bater do cartão (na chegada e na saída do trabalho), hoje praticamente desapareceram, muito em função das tecnologias digitais, que nos dão a possibilidade de conexão com o trabalho a todo tempo. E, a partir disso, as mudanças nos paradigmas da própria comunicação organizacional, que precisa ser constantemente (re)articulada e, de certa maneira, tem o seu escopo expandido.

Em perspectiva semelhante, Mumby (2010, p. 19) explora a ideia de que as organizações não são simplesmente locais de trabalho, mas importantes lugares para o desenvolvimento da identidade humana, “dado que as pessoas passam parte considerável de suas vidas nas organizações, há um desejo crescente de que o trabalho seja gratificante e enriquecedor”, principalmente no sentido simbólico.

No entanto, de acordo com Cortella (2013), atualmente há certa insatisfação por parte dos funcionários naquilo que tange os processos de identificação e reconhecimento no trabalho. Para o autor, “reconhecer” significa conhecer a si mesmo. Ou seja, o indivíduo

precisa se ver (se identificar) naquilo que faz. Caso contrário, ele não se realiza e, portanto, se não se realiza, não se torna real, não se percebe, e se sente infeliz.

A partir do exposto, pode-se compreender que carregamos conosco as várias dimensões concomitantes da vida e não conseguimos separar o nosso ser pessoal do nosso ser profissional – portanto, o ideal é que também no trabalho, possamos dar relevo às questões identitárias/identificações (que compõem a nossa personalidade), como raça, etnia, cor, gênero, sexualidade, nacionalidade, deficiências, etc.

E o novo perfil de trabalhadores, no entanto, quando chega ao mercado de trabalho, encontra um ambiente bastante diversificado, com muitos tipos de pessoas, que se relacionam com as organizações, com os colegas e com o mundo do trabalho das mais distintas maneiras (por e em comunicação). O problema nesse contexto, que é reflexo de uma sociedade não inclusiva, parece estar relacionado tanto ao acesso, à permanência, como à falta de integração entre os diferentes, em função das falhas nos processos de inclusão.

Há, também, aspectos paradoxais nessas relações, onde o trabalho aparece, de maneira ambígua, como um espaço de realização e, ao mesmo tempo, de sofrimento para o trabalhador (DEJOURS, 1996). As rupturas e as novas relações no mundo do trabalho – bastante pautadas pelo discurso de mobilidade e flexibilidade (tratados, geralmente, como pontos positivos) – em tese, “poderiam representar ganhos para os trabalhadores” (CURVELLO, 2010, p. 84-85), já que acenavam com a promessa de um novo ambiente de trabalho, mais cooperativo, participativo e independente – democrático – algo como um novo modelo, semelhante a uma organização sem níveis hierárquicos, sem integração vertical, com relações baseadas na flexibilidade, na confiança, na autonomia. (CURVELLO, 2010, p. 84-85).

Entretanto, o autor (2010, p. 85) reflete que é justamente nessa aparência positiva (uma espécie de inversão de sentido) – em que, supostamente, o sujeito poderia “mostrar o seu eu”, trabalhar com maior flexibilidade, ser criativo, ter momentos de ócio, enfim, o “ambiente dos sonhos” que grandes corporações (como a Google) oferecem aos seus empregados – “que o sistema impõe seus novos limites, uma vez que a cooperação e a participação passam a se dar em bases cada vez menos sólidas, neutras, vazias de confiança”. (CURVELLO, 2010, p.85). Ou seja, parece ser muito mais uma narrativa ficcional ou uma nova roupagem sobre o trabalho em equipe, mas que, na verdade, está sendo útil para reforçar os mecanismos de controle/dominação do regime capitalista já consolidado.

Nesse sentido, Curvello conclui: “em síntese, essas transformações reconfiguraram o capitalismo e o trabalho e contribuíram para uma realidade na qual os vínculos são cada vez

mais tênues e a estabilidade se torna uma espécie de objetivo já não mais alcançável.” (CURVELLO, 2010, p. 82).

Após essas considerações sobre algumas, e em continuidade à reflexão acerca das (re)articulações socioculturais ocorridas na sociedade e suas diferentes perspectivas, no subitem a seguir discorreremos sobre “diversidade” nas organizações e no mundo do trabalho.

2.4 IDENTIDADE E DIFERENÇA: A(S) DIVERSIDADE(S) NAS ORGANIZAÇÕES E NO MUNDO DO TRABALHO

Tendo em vista a fragmentação das identidades dos sujeitos (HALL, 2015) a complexificação dos indivíduos de maneira irreversível, as importantes transformações no mundo do trabalho, e tudo isso potencializado pelas tecnologias digitais, refletimos também sobre a complexidade nas diferentes identidades/identificações dos grupos sociais, e na diversidade de atores sociais transitando em um ambiente comum, sobretudo no mundo do trabalho, na cena organizacional.

Isso porque, num sistema econômico em que todos (ou quase todos) precisam trabalhar, as organizações passam a ter como empregados pessoas com características e valores muito diversos. Assim, diferentes perfis compartilham do mesmo espaço de trabalho e são atingidos (e, ao mesmo tempo, agentes ativos) dos mesmos processos de comunicação. Esses processos de comunicação, portanto, precisam ser pautados pela diversidade dos sujeitos.

Dessa forma, cabe, em primeiro lugar, compreender o conceito de diversidade, que carrega muitos significados e vertentes, envolvendo, segundo Elizabeth Toth (2010, p. 129), “categorias primária e secundária; identidades declaradas e designadas do grupo; comprometimento com normas éticas; e divisão por causa da diferença”. A autora (2010, p. 129) destaca que, nas categorias primária e secundária, a diversidade considera as características demográficas. Isto é, em instância primária se incluem questões relacionadas à idade, raça, etnia, gênero, orientação sexual e habilidades físicas. Já na secundária, são consideradas classe, língua, renda, estado civil, religião, geografia e experiência militar. Além disso, a autora também propõe a ideia de identidade do grupo:

As sociedades criam grupos, designando ou atribuindo a eles certas características. Essas características se tornam fixas por meio da comunicação social até que nossas percepções enxerguem apenas essas características designadas. (TOTH, 2010, p. 129).

Por outro lado, Toth (2010, p. 129) sublinha que, entre os estudiosos da diversidade, também se discute o comprometimento com as normas éticas de representatividade, equidade e respeito pela diferença, considerando que “grupos distintos devem ter representação nas decisões que os afetam, [...] e devem ser tratados imparcialmente”, ou seja, sem discriminações ou desvantagens por causa da diferença, e, por fim, “mais do que tentar misturar os grupos, deveríamos nos preocupar em reconhecer as diferenças entre os grupos e nos ajustar a elas”.

Além disso, a autora (2010, p.130) defende que a diversidade implica na “forma como lidamos com a divisibilidade que surge com as diferenças”, pois não basta estar eticamente comprometido com o respeito às diferenças nos indivíduos por causa de suas identidades de grupo, sendo que as próprias diferenças “podem causar conflitos de discordâncias quanto à forma como as ações sociais devem ser realizadas”.

Em síntese, a diversidade se relaciona ao respeito à individualidade e ao seu reconhecimento (FLEURY, 2000), e também às diferenças (inerentes aos seres humanos), além das relações aí intrínsecas. Diz respeito, também, “à forma pela qual os indivíduos se percebem – suas identidades visíveis e invisíveis”. (IRIGARAY e SARAIVA, 2009, p. 339) e às posições de sujeitos estabelecidas. Nesse sentido, a cena organizacional no mundo do trabalho vem se transformando de modo bastante contundente. De maneira geral, ao pensar a diversidade, conforme Fleury (2000) e Irigaray e Saraiva (2009), nos aproximamos justamente da esfera das diferenças: seja de idade, de raça/etnia, de gênero, de orientação sexual, de capacidades físicas/de saúde – o que deveria colocar o tema no horizonte das pautas organizacionais.

Conforme Freitas (2016, p. 13), “o interesse da Administração pela diversidade é recente e tem ganhado grande visibilidade em virtude dos avanços no processo de globalização e suas consequências econômicas, sociais, culturais e políticas”, ou seja, a diversidade, como viés de interesse das organizações também é reflexo das novas configurações geradas pelo mundo globalizado.

Por sua vez, para Irigaray e Saraiva (2009), a questão da diversidade tem se consolidado na pauta empresarial em todo o mundo, principalmente em razão das diferenças na força de trabalho. Desde a década de 1980 – já sob a égide da produção “flexível”, multitarefas, que exige, como vimos, maior envolvimento sociocultural, subjetivo e cognitivo por parte dos trabalhadores – a diversidade emergiu como um dos mais profícuos temas em estudos organizacionais, porém, segundo os mesmos autores (2009, p. 337), ainda percebe-se algumas contradições entre os discursos e as práticas adotadas pelas empresas:

O que possivelmente se deve a arraigados processos de preconceito por parte dos próprios empregados, a certa permissividade no nível gerencial e a um direcionamento das políticas de estímulo à diversidade e inclusão, mais voltadas para o mercado do que para as demandas da sociedade. (IRIGARAY e SARAIVA, 2009, p. 337).

Tal postura das organizações mostra-se coerente com outras práticas relativas às subjetividades dos empregados, conforme critica Dennys Mumby (2010), em relação a determinadas abordagens nas organizações, sublinhando que temas aparentemente “humanos” podem ocultar outras preocupações:

Abordar assuntos como liderança, satisfação do trabalhador, redes de informações, ambientes de comunicação etc. reflete uma preocupação fundamental, mas muitas vezes não declarada, com a eficiência corporativa e a produtividade, sem maior envolvimento com aspectos mais humanos da vida organizacional. (MUMBY, 2010, p. 20).

Há, portanto, indícios de contradição no mundo do trabalho, posto que, por um lado, as organizações buscam hoje mobilizar “conhecimento, capacidades, atitudes e valores [necessários para que os empregados possam, de alguma maneira, intervir na produção], não apenas produzindo, mas agregando valor”, o que Alves (2011, p. 114) caracteriza como a “captura” da subjetividade do trabalho.

Por outro lado, possivelmente por conta de um ideal ainda tecnicista, as organizações adotam “uma visão de homogeneidade no seu cotidiano: lidando com os funcionários como se as suas diferenças pudessem desaparecer sob a formalidade das posições hierárquicas”. E, embora seja estimulado o envolvimento afetivo [subjetivo] dos empregados no sistema produtivo, nas práticas de gestão ainda predomina a impessoalidade. (IRIGARAY e SARAIVA, 2009, p. 339).

Em continuidade, Irigaray e Saraiva (2009, p. 339) sublinham que as organizações, de alguma maneira, pensam (e assumem como verdade) que os indivíduos separam suas características e interesses pessoais dos profissionais, submetendo (suprimindo ou anulando) o que seria do âmbito pessoal quando em ambiente organizacional.

Contudo, e em diálogo com a ideia de sujeitos fragmentados, com diversas possibilidades de identificações (HALL, 2015), bem como com a noção de que podemos ser muitos, mas vivemos uma vida com várias dimensões concomitantes (CORTELLA, 2013), destacamos a concepção de Irigaray e Saraiva (2009, p. 339): “os indivíduos não apresentam clivagens entre quem são e os papéis e exigências de suas profissões”, então, podemos dizer, o indivíduo fora do ambiente de trabalho e dentro das organizações, cumprindo suas funções laborais é o mesmo.

Mas essa realidade, de acordo com Sales (2016, p. 719), aos poucos vem se transformando, com a entrada, na paisagem organizacional, de mais mulheres, negros, pessoas com deficiência e outros trabalhadores que não acessavam esses espaços até alguns anos atrás. Contudo, o simples acesso de pessoas com características mais diversas ao mercado de trabalho/às organizações não significa que o espaço às subjetividades que decorrem dessas diversidades esteja conquistado.

Sales (2016, p. 719) comenta ainda que “os diversos atores sociais, presentes na esfera pública e nas organizações, precisam se articular de modo a influenciar o debate e fazer valer também as suas concepções de mundo, códigos morais e demandas”, o que faz parecer possível que a atuação de modo ativo e articulado de diferentes sujeitos no mundo do trabalho poderá modificar a realidade em que se encontram.

Porém, não se pode esperar que a conquista de espaço seja consequência apenas dos sujeitos trabalhadores; as organizações devem fazer sua parte, a nosso ver, especialmente por meio da comunicação organizacional. Nesse sentido, Sales (2016, p. 719) aponta a importância da comunicação que, “em suas diversas vertentes, exerce papel fundamental no processo de exposição das reivindicações e incentivo ao diálogo”. Porém, para que se obtenha êxito nesse percurso, o autor (2016) defende a necessidade de que os interlocutores atendam a certas condições de igualdade, sem desconsiderar o conflito, mas no sentido de criar “ambientes de convivência a partir da alteridade e do uso da comunicação como ferramenta indispensável à construção de novos paradigmas de entendimento comum” (SALES, 2016, p 719).

Em contraponto, referindo-se à discriminação institucionalizada no nosso país, Freitas (2016) pondera sobre a atuação das organizações nesse sentido, através de políticas de recursos humanos e modelos de gestão que contribuem para a perpetuação da desigualdade e da discriminação:

Empresas de todos os tipos e tamanhos são parte ativa e contribuem para a sociedade, assim como dela se beneficiam de muitas formas. Toda organização pública ou privada desenvolve mecanismos que podem tanto reduzir quanto perpetuar as desigualdades, como políticas de Recursos Humanos desenhadas para manter monopólios de grupos em determinadas posições. Ou seja, o uso de modelos de gestão que sustentam e reproduzem a discriminação é algo recorrente no universo corporativo nacional. A discriminação é institucionalizada. Não discriminar é o modo no qual nada se faz, mas realizar iniciativas para inibir essa conduta é afirmar a diversidade como um valor e uma mentalidade organizacional. (FREITAS, 2016, p 15).

Para Freitas (2016, p. 15), mudar esse paradigma não é uma questão de ser politicamente correto ou uma questão moral. Para ela, “enfrentar o trato desigual das diversidades humanas exige coragem, mas traz um presente valioso: a variedade de talentos,

saberes, experiências, linguagens e vontades. Tudo isso gera um mundo mais rico” (2016, p. 15). Freitas também defende que, em um cenário que clama por diversidade, toda organização poderia extrair o melhor de uma equipe com múltiplos perfis, “sob uma coordenação competente, que não queira mascarar realidades gritantes”. (2016, p. 15).

Já para Silva (2013, p. 73), as questões do multiculturalismo e da diferença tornaram-se centrais nos últimos anos e são reconhecidas como legítimas questões de conhecimento, apesar de muitas vezes serem tratadas de forma marginal, como “temas transversais”. O autor (2013, p. 73) afirma que, “em geral, o chamado ‘multiculturalismo’ apoia-se em um vago e benevolente apelo à tolerância e ao respeito para com a diversidade e a diferença” e, ainda, que “é particularmente problemática, nessas perspectivas, a ideia de diversidade”. (SILVA, 2013, p. 73).

Dito isso, do ponto de vista da diversidade, identidade e diferença são conceitos imbricados e, quando articulados, mostram-se importantes para as reflexões sobre diversidade. Sob esse prisma, segundo Silva (2013, p. 73):

A diferença e a identidade tendem a ser naturalizadas, cristalizadas, essencializadas. São tomadas como dados ou fatos da vida social diante dos quais se devem tomar posição. Em geral, a posição socialmente aceita e pedagogicamente recomendada é de respeito e tolerância para com a diversidade e a diferença.

Além de serem conceitos intimamente ligados e interdependentes, identidade e diferença, de acordo com Silva (2013, p. 76), “partilham uma importante característica: elas são o resultado de atos de criação linguística”. Ou seja, o autor quer dizer que identidade e diferença são “criaturas do mundo cultural e social”, e, assim sendo,

Não são “elementos” da natureza, não são essências, não são coisas que estejam simplesmente aí, à espera de serem reveladas ou descobertas, respeitadas ou toleradas. A identidade e a diferença tem que ser ativamente produzidas (SILVA, 2013, p. 76).

Ao defender que identidade e diferença são o resultado de atos de criação linguística, Silva (2013), quer dizer que elas são criadas por meio de atos de linguagem ou seja, ‘por’ e ‘em’ comunicação. Por conseguinte, “a identidade e a diferença não podem ser compreendidas, pois, fora dos sistemas de significação nos quais adquirem sentido” (SILVA, 2013, p. 78). Ainda segundo o autor, por ser relação social, sua definição, tanto discursiva quanto linguística, está sujeita a vetores de força e, portanto, a relações de poder: “não são simplesmente definidas, elas são impostas. Elas não convivem harmoniosamente, lado a lado, em um campo sem hierarquias; elas são disputadas”, e, mais, “a afirmação da identidade e a enunciação da diferença traduzem o desejo dos diferentes grupos sociais, assimetricamente

situados, de garantir o acesso privilegiado aos bens sociais”. (SILVA, 2013, p. 81). Então, quando a organização diz dos seus públicos, dos sujeitos que nela labutam, também diz do seu lugar identitário na estrutura de poder. Diferenciar é, por pressuposto, conformar poder.

Silva (2013, p. 81-82) chama atenção, ainda, para o fato de que há “uma série de outros processos que traduzem essa diferenciação ou que com ela guardam uma estreita relação”. Entre eles, incluir/excluir; demarcar fronteiras; classificar; normalizar; por exemplo, são algumas das tantas marcas da presença do poder. Assim, “a afirmação da identidade e a marcação da diferença implicam, sempre, as operações de incluir e de excluir”, ou seja, “a identidade e a diferença se traduzem, assim, em declarações sobre quem pertence e sobre quem não pertence, sobre quem está incluído e quem está excluído”. (SILVA, 2013, p. 82). Dessa maneira, a afirmação da identidade passa por demarcar fronteiras.

Ao mesmo tempo em que fazem diferenciação, podemos inferir que esses processos revelam (ainda que de maneira velada), traços de preconceito e discriminação, já que, ao classificar algo ou alguma coisa, atribuem-se sentidos, qualificando/desqualificando e não só diferenciando. Ao tratarmos esses processos de diferenciação como intimamente ligados às relações de poder, entendemos que diferenciar não significa apenas apontar diferenças de maneira inocente, mas classificar, qualificar, atribuir algum sentido às diferenças apontadas.

Em outras palavras, quando um sujeito fala “eu sou homem, você é mulher”, o sentido dessa proposição nunca é apenas o descritivo (para diferenciar). A afirmação já traz consigo, de maneira intrínseca, a qualificação, o lugar/posição de cada um dos atores envolvidos. Nessa perspectiva, Silva (2013, p. 82) afirma:

As classes nas quais o mundo social é dividido não são simples agrupamentos simétricos. Dividir e classificar significa, neste caso, também hierarquizar. Deter o privilégio de atribuir diferentes valores aos grupos assim classificados. (SILVA, 2013, p. 82).

Em diálogo com a perspectiva de Silva, mas traçando um panorama ligado à cena organizacional, Dennys Mumby (2010, p. 28) ressalta que as organizações, por definição, constituem “formas institucionais que são estruturas sedimentadas de poder”. Na sua visão, os significados e discursos sobre os quais as organizações são construídas também não são inocentes, e não surgem espontaneamente, mas são o produto de configurações de poder e interesses específicos. Assim,

Todos os dias, em quase todas as organizações, as pessoas vivenciam uma violência simbólica (no sentido de Pierre Bourdieu), não porque seus colegas de trabalho sejam pessoas desagradáveis ou estúpidas e sim porque as formas institucionais criam sistemas de diferença que constroem e posicionam as pessoas como de dentro ou de fora, dignas ou indignas, valiosas ou sem valor. Cada organização e contexto

social são enraizados em sistemas de diferença e operam de acordo com eles, e nós somos constantemente, no momento-a-momento, considerados responsáveis pela maneira como reproduzimos ou desafiamos formas existentes de diferença. (MUMBY, 2010, p. 28)

Considerando, então, os sujeitos como responsáveis pela reprodução ou contestação dos padrões de classificação e diferenciação, Mumby (2010, p. 29) defende que todos os processos de comunicação são políticos, tanto no sentido de que eles surgem de interesses específicos, quanto no sentido de que eles ou reproduzem ou repelem estruturas de poder e relações existentes.

Por fim, o autor conclui sugerindo que os processos de humanização no local de trabalho e nas organizações são mais integralmente percebidos quando a diferença é reconhecida e tematizada na vida organizacional. E, ao falar em diferença, o autor se refere a formas de subjetividade humana como as articuladas por meio de raça, classe, gênero, sexualidade, saúde, etc. e as formas de pensar e construir vocabulários e conhecimento para compreender a vida organizacional. (MUMBY, 2010, p. 29).

Diante do panorama apresentado, partimos no capítulo seguinte para as reflexões acerca do mundo organizacional propriamente dito, levantando questões sobre cultura e comunicação, tensionadas com as perspectivas já apresentadas neste capítulo.

3 CULTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo, vamos apresentar, de maneira breve, a compreensão de cultura assumida para este trabalho e, em seguida, discorreremos sobre cultura e a comunicação no âmbito organizacional. A partir desta base teórica, refletiremos acerca de pontos fundamentais para compreender o contexto no qual se posiciona o nosso objeto de pesquisa, sendo um deles voltado para a comunicação com o poder de instituição – e aqui daremos relevo às organizações como entidades modelares/modelizantes que, de certa maneira, “ditam as tendências” e instituem padrões sociais e mercadológicos. E, por fim, propomos algumas reflexões sobre a comunicação organizacional no cenário contemporâneo e as questões que aí se atualizam.

3.1 CULTURA

Diante da multiplicidade de sentidos sobre a palavra cultura, consideramos necessário fazer um recorte a fim de “alinhar” e especificar que conceito de cultura estamos assumindo, já que há uma gama enorme de abordagens e linhas teóricas sobre o tema. Neste estudo, partimos da concepção de cultura, essencialmente semiótica, apresentada pelo antropólogo Clifford Geertz (1989, p. 15), que acredita, “que o homem é um animal amarrado em teias de significação que ele mesmo teceu”, assim, o autor compreende a cultura como essas teias de significados e sua análise.

Para Geertz (1989), as formas culturais encontram articulação através do fluxo comportamental, ou mais precisamente, da ação social e, portanto, o autor defende que a cultura se dá no nível simbólico, onde o abstrato se materializa em algo perceptível – certas regras, comportamentos, mecanismos de controle etc. Em relação ao “efeito” da cultura sobre o homem, Geertz (1989) ressalta a impossibilidade de o homem se ver em estado “puro” (não-simbólico), de forma inata, completamente “natural” e também sobre a necessidade do homem em seguir determinados padrões culturais. Assim, de acordo com o autor, por meio de seu poder “regulador”, a cultura dirige as escolhas e modela as ações dos sujeitos: “a cultura de uma sociedade consiste no que quer que seja que alguém tem que saber ou acreditar a fim de agir de uma forma aceita pelos seus membros” (GEERTZ, 1989, p. 21).

A partir dessa visão, Geertz (1989, p. 32) propõe duas ideias, na tentativa de alcançar uma imagem mais exata do homem e lançar uma integração do lado antropológico:

A primeira delas é que a cultura é melhor vista como complexos dos padrões concretos do comportamento – costumes, usos, tradições, feixes de hábitos –, como tem sido o caso até agora, mas como um conjunto de mecanismos de controle – planos, receitas, regras, instruções [...] para governar o comportamento. A segunda ideia é que o homem é precisamente o animal mais desesperadamente dependente de tais mecanismos de controle, extragenéticos, fora da pele, de tais programas culturais, para ordenar seu comportamento.

Prosseguindo, o autor (1989, p. 33) defende que, se não fosse dirigido por esses padrões culturais – “sistemas organizados de símbolos significantes” – o comportamento do homem seria ingovernável, um verdadeiro caos de atos sem sentido e de explosões emocionais, onde sua experiência não teria nenhuma forma. “A cultura, a totalidade acumulada de tais padrões, não é apenas um ornamento da existência humana, mas uma condição essencial para ela – a principal base de sua especificidade” (GEERTZ, 1989, p. 33). Em diálogo com essa ideia, refletimos sobre a relação do conceito de cultura com o de comunicação através da visão de França (2010, p. 25), para quem cultura e comunicação são conceitos imbricados, e “que tratam dos sentidos (campo do simbólico) e sua intervenção no domínio das interações entre os indivíduos” (FRANÇA, 2010, p. 25). Pensando em diferentes perspectivas da relação comunicação-cultura, França (2010) traça um paralelo entre duas abordagens distintas. A primeira diz respeito à visão que entende a cultura como o estoque de conhecimentos, referências e representações acumulados por determinado grupo/agrupamento social e a comunicação como o processo através do qual essas referências e informações são transmitidas e circulam. Nesse caso, conforme França (2010, p. 25), temos que a cultura antecede a comunicação e

Tanto a cultura, nessa perspectiva, assume um caráter estático, como a comunicação adquire uma natureza meramente instrumental: a comunicação seria apenas o meio através do qual a cultura circularia de um grupo para outro, de uma geração para outra.

Por sua vez, a outra perspectiva apresentada pela autora (2010), com a qual temos maior afinidade teórica, entende a cultura como um sistema de significações que é produzido no âmbito das práticas sociais, justamente através das interações comunicativas entre os indivíduos. França (2010, p. 25) defende que, “por esse caminho, chegamos não apenas na confluência dos conceitos, mas ainda na centralidade dessa dinâmica de constituição e circulação de sentidos para a configuração da própria vida social” – apropriação baseada na concepção de Geertz (1989).

Seguindo na mesma linha de tratar cultura e comunicação como conceitos imbricados e interdependentes, entendemos, a partir de Baldissera (2009a), que a comunicação tanto pode se realizar com tendência a manter uma dada cultura, quanto no sentido de transformá-la.

Partindo desta perspectiva, em relação ao aspecto normativo da cultura, Baldissera (2014a) aponta que a cultura do grupo se exerce tanto no sentido de prescrever, ou seja, orientar o quê e como fazer, quanto no de proscrever, refutar e excluir/anular o que não é apropriado/útil. Embora Baldissera reconheça a existência desse poder normativo e regulador da cultura (no sentido de “moldar” comportamentos, valores, pressupostos etc), o autor problematiza essa visão, complexificando-a, e considera que as dinâmicas de regulação dos padrões culturais não tendem a ocorrer de maneira determinística.

Portanto, se por um lado os sujeitos teceram a teia simbólica (da cultura), por outro, prenderam-se a ela. E assim a cultura, mais do que orientação, exerce-se como regulação, ainda que não se trate de determinação (BALDISSERA, 2010). Após essa rápida apresentação da noção de cultura, a seguir discorreremos sobre cultura organizacional.

3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Traçando um panorama sobre os estudos culturais nas organizações, Freitas (2007, p. 1) destaca que, a partir do surgimento desse campo de investigação, alguns autores se consagraram e, de maneira concomitante, foram colocadas em evidência a vida interna e externa de algumas das empresas mais conhecidas no mundo. Desse modo, Freitas (2007, p. 1), destaca:

Uma gama de possibilidades na interpretação de eventos organizacionais foi exposta, um saber administrativo hegemônico fundado basicamente em aspectos palpáveis ou objetivos foi desafiado, em que questionou-se a exclusividade e a infalibilidade da alta administração no sentido de ditar os rumos da organização, o simbolismo nas organizações ganhou visibilidade e importância, instigou-se novas opções metodológicas em estudos organizacionais; enfim, aspectos relacionados à cultura já foram completamente incorporados como uma abordagem relevante na análise organizacional.

Para Freitas (2007 p. 1-2), através da abordagem cultural, “adentrou-se o lado ‘soft’ das organizações e a subjetividade passou a ser considerada um aspecto importante de análise nos níveis individual, grupal, organizacional e institucional.” Assim, ainda conforme a autora (2007, p. 12), entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos sujeitos na construção da realidade organizacional e no “desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências”, o que levaria os pesquisadores do tema a procurar entender de que maneira determinado grupo cria sentido para as suas experiências, sendo necessária uma postura empática e o próprio envolvimento no processo de investigação.

Por sua vez, Schein (2009, p. 16) afirma que a cultura de um grupo pode ser definida “como um padrão de suposições básicas compartilhadas”, aprendidas por esse grupo à medida

que seus problemas de adaptação externa e de integração interna eram solucionados. A partir daí, o conjunto de padrões estabelecidos funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, assim, “ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas”.

Schein (2009, p. 23) defende que a cultura de um grupo ou organização pode ser analisada em diferentes níveis¹, que vão desde “manifestações abertas muito tangíveis” (aquelas que podem ser vistas e sentidas), até o que ele chama de “suposições básicas” (aquelas inconscientes e profundamente inseridas), as quais o autor define como a “essência da cultura”.

Para o autor (2009, p. 23-24) são três os principais níveis de análise cultural: a) os “artefatos”, que são as estruturas e processos organizacionais que se encontram “na superfície”, visíveis, e incluem todos os fenômenos que podem ser vistos, ouvidos e sentidos quando em contato com “um novo grupo ou uma cultura não familiar”. Marcados pela facilidade de observação e grande dificuldade de ser decifrados, os artefatos podem ser extremamente visíveis e comuns, mas com significado de interpretação obscura/intrincada; b) as “crenças e os valores” expostos ou assumidos, que são as estratégias, as metas e filosofias, que se encontram em uma camada “intermediária” e podem ser consideradas como as normas e regras operacionais, conscientes que, articuladas, de certa maneira, regem o comportamento e “servem à função normativa ou moral de orientar os membros do grupo em como lidar com certas situações-chave e em treinar novos membros a como se comportar” e podem refletir apenas racionalizações ou aspirações; e c) as “suposições básicas”, posicionadas em uma camada “mais profunda”, que comportam as crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros. Extremamente difíceis de mudar, as suposições básicas tendem a não ser confrontadas ou debatidas, pois são fortemente assumidas e, basicamente, definem a que devemos prestar atenção, o que as coisas significam, como reagir ao que ocorre e que ações adotar em determinadas situações, provocando certa estabilidade cognitiva. Essa última camada é considerada indispensável para entender a cultura de um grupo e, qualquer mudança ou questionamento feito nesse nível causa ansiedade, desconforto e defensividade. (SCHEIN, 2009, p. 23-24).

Nesse sentido, para compreender a cultura organizacional é necessário “ir mais fundo”, além dos artefatos visíveis, em que as suposições básicas (os níveis mais profundos) “tendem a ser assumidas como verdadeiras pelos membros do grupo e são tratadas como

1 O termo nível, aqui, significa o grau pelo qual o fenômeno cultural é visível ao observador (SCHEIN, 2009, p. 23).

inegociáveis” (SCHEIN, 2009, p. 23) e, portanto, são mais estáveis.

Complementarmente, Schein (2009, p. 21) atribui papel preponderante aos líderes na conformação da cultura organizacional, isto é, considera que os líderes/administradores/gestores (sobretudo os chamados “primeiros” ou fundadores) possuem papel fundamental, tanto no sentido de criar culturas, quanto para ter capacidade de perceber “elementos funcionais e disfuncionais da cultura”, além de gerenciar as evoluções e mudanças culturais. A questão mais central relacionada a esses líderes é “como influenciar os níveis mais profundos da cultura, como avaliar a funcionalidade das suposições feitas nesses níveis e como lidar com a ansiedade que é manifestada quando esses níveis são desafiados”. (SCHEIN, 2009, p. 34). Ao aproximar cultura e liderança, ressaltando enfaticamente o papel dos líderes, o autor tende a afastar-se de algo mais complexo, desconsiderando, de certa forma, a alteridade e a subjetividade dos sujeitos, voltando-se para uma visão mais determinista.

Em diálogo com Schein e sob a égide de sua concepção, Freitas (2007) afirma que a conceituação de cultura através de seus elementos acaba se revelando bastante envolvente e plena de detalhes e que, de certa maneira, esses elementos podem passar despercebidos no cotidiano das organizações, podendo causar algumas surpresas quando do reconhecimento de seus traços, principalmente no caso de um estudo mais formal e aprofundado. Assim, para a autora, “a linguagem é funcionalizada, as mensagens e comportamentos convenientes são aplaudidos, recomendados e aderidos, o conteúdo é naturalizado e espera-se que ele seja reproduzido entre os demais membros ou novatos”. (FREITAS, 2007, p. 15).

Freitas (2007) também comenta a visão de Schein sobre a funcionalidade da cultura, no sentido de provocar determinados comportamentos nos sujeitos, e critica a visão do autor sobre o determinismo em relação às lideranças e o consenso interno, apontando que

Outras definições explicitaram a força dos elementos que constituem a cultura ou os resultados produzidos no comportamento dos indivíduos ou grupos organizacionais. É comum a essas contribuições o fato de a cultura ser sempre vista a partir dos dirigentes e sugerirem uma coesão grupal como se o mundo organizacional fosse homogêneo, único e incontestável. (p. 15).

Também refletindo acerca das proposições de Schein, Fleury (2007, p. 21-22) critica que a abordagem do autor – ainda que tenha fortes relações com a antropologia e psicologia – “assume sistemas culturais apenas em sua capacidade de comunicação e de expressão de uma visão consensual sobre a própria organização”. A autora (2007, p. 22) ressalta que, nesse sentido, “a dimensão do poder, intrínseca aos sistemas simbólicos, e o seu papel de legitimação da ordem vigente e ocultamento das contradições, das relações de dominação,

estão ausentes nestes estudos”.

Assim, Fleury (2007, p. 22), na perspectiva de incorporar a dimensão política (e de poder) às concepções de Schein, afirma que a cultura organizacional é:

Um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Em sentido de atentar ainda mais para as relações dos sujeitos nas organizações, e buscando dar conta da complexidade que abrange a noção de cultura organizacional, Baldissera (2014b), defende que o (re)tecer da cultura se dá num processo contínuo e permanente, que prevê a intervenção dos sujeitos que, interagem na e sobre a forma de cultura, onde os indivíduos transformam-se e a transformam. Assim, a partir da concepção de cultura apresentada por Geertz (1989), Baldissera (2010, p. 202) afirma que os sujeitos (re)tecem a teia da sua organização (cultura) e, ao mesmo tempo, prendem-se a ela; dessa maneira, dentre outras coisas, atenta para o aspecto dinâmico da cultura. Portanto, sob esse olhar, concluímos que estabelecer comunicação implica, necessariamente, “ver a significação que o grupo havia construído e assumido como cultura ser perturbada, movimentada, transacionada e, em algum nível, (re)construída” (BALDISSERA, 2010, p. 202).

3.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O processo comunicativo, segundo Ferreira (2012), faz parte do desenvolvimento da sociedade e dos próprios seres humanos, e na esfera das organizações não é diferente. Segundo Fígaro (2014, p. 102), a comunicação é uma particularidade do ser humano, posto que o homem é um ser de comunicação, diferente de outros animais, e desenvolveu-se de maneira específica, adquirindo na filogênese um modo próprio de relacionar-se com o meio do qual é proveniente.

A atividade comunicativa, como interação entre o “eu” e o outro, é a condição necessária à linguagem, à significação, ao sentido. Apenas a condição de ser social, de indivíduo social, histórico-social, dá ao homem o potencial de atribuir sentidos ao mundo. (FÍGARO, 2014, p. 104).

Kunsch (2008, p. 179) defende que, quando falamos em comunicação no âmbito das organizações, devemos “primeiramente pensar na comunicação humana e nas múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações”. Portanto, pensar em comunicação organizacional implica pensar nas pessoas, nas relações entre elas, considerando que elas não vivem sem se comunicar – e, ainda, sem deixar de considerar as

questões macro: sociais, políticas, econômicas, enfim.

Por sua vez, Oliveira (2009, p. 59) propõe que os processos de comunicação no âmbito das organizações “precisam ser compreendidos como lugares de confluência e de atuação transversal, tendo como referência o olhar da comunicação, ainda que se busquem em outros saberes, subsídios conceituais para entender a sua complexidade”.

Dessa forma, ao tratar sobre comunicação na perspectiva das organizações, cabe contextualizar as organizações. Segundo Marchiori (2008, p. 83) a organização “é um fenômeno social e uma de suas principais características é a interação humana”. Desse modo, podemos considerar que a organização é uma espécie de núcleo que se forma através de construções sociais – ou seja, construindo e reconstruindo socialmente e a todo o momento a sua teia, a sua cultura, através da comunicação.

Na visão de Kunsch (2014, p. 36), atualmente, é necessário situar as organizações no contexto mais amplo da sociedade, ressaltando a sua importância como parte integrante do sistema global e, ao mesmo tempo, como “microsociedades que exercem grande influência no desenvolvimento econômico e social e nas transformações por que passa o mundo contemporâneo”. A autora defende que as organizações fazem parte da sociedade e precisam ser vistas como atores importantes na dinâmica da história social, política e econômica.

Ao apontar algumas questões relevantes sobre organizações e comunicação, além de novamente direcionarmos sobre o aporte teórico utilizado, damos relevo à percepção de que as organizações são sistemas vivos, conforme Baldissera (2010) e, portanto, a ideia conceitual de organização que assumimos neste estudo passa pela visão do mesmo autor, como

Associações de sujeitos que, de modo coordenado, combinam esforços individuais (diferentes habilidades e competências) para a realização de objetivo(s) da entidade organizacional. [...] A ideia de organização compreende também, e fundamentalmente, sujeitos em relação, laborando por objetivos específicos, definidos, claros. (BALDISSERA, 2010, p. 62).

Nessa direção, Baldissera (2010) evidencia que a existência das organizações se dá a partir das relações entre indivíduos que se unem (interagindo, trabalhando e se comunicando) em busca de objetivos em comum. Assim, o autor aponta que a própria noção de organização pressupõe o estabelecimento de vínculos entre diferentes sujeitos (em relação), uma vez que esses vínculos são acionados, estabelecidos e fortalecidos – ou até mesmo rompidos – mediante comunicação. (BALDISSERA, 2010). Ao refletir sobre a estreita relação entre comunicação e organização, afirma:

A possibilidade de existência da organização está no estabelecimento de relações e na estruturação de vínculos mediante processos comunicacionais, bem como na sua

articulação à teia simbólica. É necessário que tal organização e o que ela representa faça sentido para os sujeitos que, de alguma forma, a constituem. [...] Em vista disso, assim como é válido afirmar que uma organização não é apenas comunicação, afirma-se que sem comunicação não há organização. (BALDISSERA, 2010, p. 202-203).

Para dar continuidade ao raciocínio que propomos e, para fins de delimitação da abordagem teórica utilizada, importa sublinhar que “a noção de comunicação é entendida como processo de construção e disputa de sentidos” (BALDISSERA, 2008, p.165). Para o autor, essa compreensão destaca a ideia de que, “dentre outras coisas, a significação que os sujeitos percebem/atribuem a algo, alguma coisa e/ou alguém, é permanentemente (re)construída” (BALDISSERA, 2008, p.165).

Outra questão que destacamos no conceito do autor (2008, p. 166) é a ideia de disputa, posto que parte do princípio de que comunicação é relação – “requer ligações/encontros/tensões entre, pelo menos, dois (relação ‘eu-outro’) e que, toda relação é uma relação de forças”. Em sentido complexo, o autor afirma:

Os sujeitos participantes do processo comunicacional, como forças em relação, propõem, disputam, e internalizam sentidos; como forças ativas, reativas, organizadoras, desorganizadoras, complementares e/ou antagônicas, tensionam-se e exercem-se para direcionar a significação que objetivam (consciente ou inconscientemente) ver internalizada pela outra força relacionada – sua alteridade. (BALDISSERA, 2008, p. 167).

Nesse sentido, as organizações são compreendidas como “resultados dinâmicos de relações entre sujeitos que se realizam como forças em diálogo, selecionando, circulando, transacionando e construindo significados por meio de processos comunicacionais” (BALDISSERA, 2010, p.61). Dessa maneira, a organização, compreende sujeitos em articulação comunicacional, construindo e reconstruindo sentidos e significados permanentemente e, portanto, (re)tecendo cultura.

Assim, após abordarmos as noções sobre comunicação e sobre organizações, temos como ponto central para articular as diferentes correntes teóricas necessárias no desenvolvimento deste trabalho, o conceito de comunicação organizacional de Baldissera (2009a, p. 53) que parte do Paradigma da Complexidade (de Edgar Morin) e a define como “o processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”.

Dessa forma, em sentido complexo, Baldissera (2010, p. 69) atenta para o fato de que a comunicação organizacional “não obedece a simplificações (por mais que seus gestores desejem isto), não permite ser fragmentada, dilacerada”. Assim, a comunicação organizacional está muito além do planejado e não se limita a uma relação condicional (se, então).

Baldissera (2009; 2010; 2014a) também defende que a comunicação organizacional contempla três dimensões tensionadas e interdependentes: a chamada “organização comunicada” (a fala autorizada, mesmo que nem sempre seja da ordem do planejado); a “organização comunicante” (que contém a fala autorizada e também inclui os demais processos comunicacionais que se atualizam sempre que alguém estabelecer relação direta com a organização) e a “organização falada” (processos de comunicação que, não sendo a partir de relações diretas com a organização, referem-se a ela). O autor observa que o fato de a comunicação organizacional ser apresentada sob dimensões, isso não significa que possam ser isoladas, pelo contrário, suas fronteiras são difusas e interpenetradas.

À luz dessas reflexões, podemos afirmar que a comunicação organizacional vai muito além da fala “oficial” da organização, do previsto, do planejado, das hierárquicas estabelecidas, das estratégias de construção de imagem-conceito², pois que “a comunicação organizacional não se qualifica como simples estratégia de controle e/ou sistema de transferência de informações. Ela abarca todo fluxo de sentidos em circulação que, de alguma forma, disser respeito à organização” (BALDISSERA, 2008, p. 170). Então, quaisquer fluxos de sentidos que disserem respeito à organização são considerados comunicação organizacional.

Apesar disso, devemos pontuar que, em geral – talvez pela facilidade de mensuração de resultados, pela possibilidade de ter controle em alguma medida, entre outras coisas – as organizações debruçam as atenções prioritariamente sobre a sua fala autorizada (produção/emissão), ignorando, por vezes, o retorno dos seus interlocutores e as relações inerentes à comunicação, além da postura de agente participante dos sujeitos. Quer parecer que, de modo geral, as organizações dificilmente consideram a comunicação em orientação multidirecional, antes, tendem a compreendê-la como algo vertical e unidirecional, linear.

Embora tenhamos no cenário atual algumas mudanças nesse sentido – de certa maneira, graças à interatividade das tecnologias digitais, que consideram a recepção e o retorno das audiências nas suas métricas – essa lógica que propõe a organização como fonte de poder de emissão e os públicos como meros “alvos” ou “audiências” ainda precisa ser rompida, superada. No sentido de superar essas lógicas, as organizações, além de atentar para as mais diferentes direções de circulação de sentidos no âmbito das suas relações, precisam

2 A noção de imagem-conceito é explicada como um constructo simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório, realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a identidade (algo/alguém), a capacidade de compreensão, a cultura, o imaginário, a psique, a história e o contexto estruturado. (BALDISSERA, 2008, p. 198).

estar preparadas para os contextos de incerteza e de interdependência sistêmica.

Nessa direção, devemos pensar sobre o papel da comunicação organizacional (e dos profissionais envolvidos nesses processos) em um contexto complexo e, de certa maneira, desafiador como o atual, onde a lógica de voltar os olhos apenas ao mercado e aos resultados financeiros não é suficiente. Os sujeitos trabalhadores – diante das suas inconstâncias e incertezas – querem protagonizar, ter voz, ser agentes nos processos de trabalho (e de comunicação) e desejam expor as suas visões de mundo. Nessa direção, Baldissera (2008, p. 172) afirma que

Assumir a alteridade como agente desorganizador/(re)organizador da comunicação organizacional e, portanto, da própria organização, significa, primeiro, respeitá-la em sua complexidade (como sujeitos diversos – diversidade) e, por outro lado, criar/reforçar/(re)afirmar espaços para que tal diversidade se manifeste seja pela crítica, pela resistência, pela colaboração, pelo comprometimento, pela rejeição, que, de modo geral, são relações que catalisam a criatividade [e a subjetividade] à medida que, em seu (re)tecer geram e regeneram a própria organização.

Ademais, segundo o mesmo autor (2008, p. 173), “o sujeito (força ativa) é, ao mesmo tempo, diverso e semelhante, portanto, único”. Dessa maneira, ao considerar esses sujeitos na arena de disputa de sentidos no contexto organizacional, o conflito transfere-se “do seu lugar de negativo e tende a assumir o sentido de ser desencadeador de reflexão e inovação, desde que admita o diálogo” (BALDISSERA, 2008, p. 172).

Importa reafirmarmos que os atores sociais do mundo do trabalho, na cena organizacional, além de estarem sedentos por (e acessando) um volume maior de informações, sentem a necessidade de evidenciar as suas habilidades e características pessoais – subjetividade e diversidade – querem (e precisam) ser realmente ativos no processo – o que, por vezes é “permitido” – em detrimento de um papel prévio e rigidamente estabelecido pelas organizações. Na verdade, tratando-se de passar a lidar com as incertezas, nem as organizações, de maneira geral, esperam mais que os seus empregados cumpram tarefas de maneira tão engessada, já que os formatos de produção atuais são considerados, conforme já apontamos, “flexíveis” e são (re)articulados constantemente. Entretanto,

Como se sabe, as organizações estão, em certa medida, muito atentas às atuais configurações socioculturais em termos de mercado, particularmente no que se refere ao público consumidor de seus produtos (bens materiais e serviços). Porém, o mesmo não parece ser tão evidenciado quando se trata dos sujeitos que são selecionados para atuarem no âmbito organizacional (BALDISSERA, 2014, p. 7),

Então, na perspectiva de qualificar a comunicação para a diversidade, as organizações – que são o espaço de trabalho de grande parte dos sujeitos na atualidade, que os abrigam diariamente e, de certa maneira, dependem da sua força de trabalho (seja física ou mental/simbólica) nas suas estruturas e organogramas – precisam (ou deveriam) se comunicar

de maneira adequada/coerente com esses públicos (funcionários) de perfis tão diferentes, complexos e fluidos, além de mediar conflitos e diferenças entre as múltiplas identidades/identificações que dividem o mesmo espaço. Daí a relevância da comunicação organizacional em um contexto de complexidade como o atual.

3.4 A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONALIZADORA: O PODER DE REPRESENTAR E CONSTRUIR PERFORMATIVIDADE

Conforme já explanamos, as organizações assumiram centralidade para a sociedade atual, como importantes lugares de realização do trabalho – e dos sujeitos. Ao observar isso, propõe-se, segundo Baldissera (2014b, p. 2), a instituição³ das organizações como modelares, evidenciando “seu poder no sentido de comunicar e fazer reconhecer determinados valores e padrões”.

Esse poder “instituidor” das organizações, que se atualiza de diferentes formas na sociedade, consagra, sanciona, santifica, conforme Bourdieu (1998, p. 99), “um estado de coisas, uma ordem estabelecida [...], uma diferença (preexistente ou não), fazendo-a conhecer e reconhecer, fazendo-a existir enquanto diferença social, conhecida e reconhecida pelo agente investido e pelos demais”. Diante disso, e considerando o poder das organizações de imporem suas verdades aos diferentes grupos socioculturais, exige atenção e crítica para não sucumbirmos “[...] à simples lógica dos interesses privados em detrimento dos interesses públicos” (BALDISSERA, 2014b, p. 2-3).

Tratando-se do poder de instituição das organizações, deve-se levar em conta o fato da sua eficácia simbólica, ou seja, “o poder que lhes é próprio de agir sobre o real ao agir sobre a representação do real”. (BOURDIEU, 1998, p. 99). Assim, o autor afirma que o ato de instituição é um ato de comunicação de uma espécie bem particular: “ele notifica a alguém sobre sua identidade, seja no sentido de que ele a exprime e a impõe (mostra/expressa) perante todos [...] quer notificando-lhe, assim, com autoridade o que esse alguém é e o que deve ser”. (BOURDIEU, 1998, p. 101); ou seja, comunica e faz reconhecer.

Dito isso, retomamos o pensamento de Tomaz Tadeu da Silva (2013), no sentido de refletir sobre processos e sistemas que contribuem para que as organizações ponham em circulação determinados sentidos (sobretudo sobre identidade e diferença que, conforme destacamos, são pontos-chave para compreendermos as dinâmicas de construção dos padrões

3 “Instituir, atribuir uma essência, uma competência é o mesmo que impor um direito de ser que é também um dever ser (ou um dever de ser). É *fazer ver* a alguém o que ele é e, ao mesmo tempo, *lhe fazer ver* que tem de se comportar em função de tal identidade”. (BOURDIEU, 1998, p. 100).

socioculturais), fazendo reconhecer valores e padrões, através da e em comunicação, principalmente. Ressaltamos que os processos e sistemas que apresentaremos a seguir são chave, pois que são amplamente utilizados como mecanismos da comunicação organizacional em suas múltiplas dimensões.

Começamos, então, pela concepção proposta pela teoria cultural recente e defendida por Silva (2013), que expressa a ideia de que a identidade é um significado – cultural e socialmente atribuído por meio do conceito de representação. Para essa linha teórica, a identidade e a diferença [e, por conseguinte, os valores e padrões socioculturais] estão estreitamente associadas a sistemas de representação (p. 89). Para o autor, “a representação não é, nessa concepção, nunca, representação mental ou interior. A representação é, aqui, sempre marca ou traço visível, exterior”. (SILVA, 2013, p. 90). Ou seja, pode ser feita através de imagens, figuras, ilustrações, fotografias, etc.

Isto é, representação é “uma forma de atribuição de sentido” e “como tal, a representação é um sistema linguístico e cultural: arbitrário, indeterminado e estreitamente ligado a relações de poder”. (SILVA, 2013, p. 91). E é a partir desse raciocínio que a representação se liga à ideia de identidade e à de diferença, pois que são estreitamente dependentes da representação, pois que é por meio dela que identidade e diferença [e os padrões socioculturais] adquirem sentido e passam a existir. Cabe ressaltar, novamente, que “quem tem o poder de representar, tem o poder de definir e determinar a identidade” (SILVA, 2013, p. 91) e, em vista disso, exercer forte poder no sentido de impor determinados valores e padrões socioculturais.

Ao propor uma crítica aos sistemas de representação desses valores e padrões que observamos como predominante nas organizações, sobretudo nas suas práticas comunicacionais – tanto no sentido de abordagem hierarquizante, em que há qualificação/desqualificação de determinadas identidades culturais, quanto na reprodução e perpetuação de estigmas e preconceitos – evidenciamos que o poder de instituição das organizações tanto pode se dar para reprodução infinita do que temos hoje, como para quebrar paradigmas e mudar a realidade. Nessa direção, retomamos Silva (2013, p. 91), quando afirma que “questionar a identidade e a diferença significa, nesse contexto, questionar os sistemas de representação que lhe dão sustentação”.

Cabe observar que, ainda conforme Silva (2013), se nos limitarmos a compreender a representação de uma forma puramente descritiva, remetendo identidade e diferença a processos discursivos e linguísticos que as produzem, corremos o risco de simplesmente fixá-las. Para contornar esse problema, o autor evoca o conceito de performatividade – segundo

processo-chave que mencionamos – pela visão da teórica Judith Butler. Nessa direção, Silva reflete:

O conceito de performatividade desloca a ênfase na identidade como descrição, como aquilo que é – uma ênfase que é, de certa forma, mantida pelo conceito de representação – para a ideia de “tornar-se”, para uma concepção de identidade como movimento e transformação. (SILVA, 2013, p. 92).

Além da categoria de proposições descritivas, a linguagem tem pelo menos outra categoria que não se limita a descrever um estado de coisas, mas que suas proposições fazem com que alguma coisa aconteça. Assim, “ao serem pronunciadas, essas proposições fazem com que algo se efetive, se realize” (SILVA, 2013, p. 92), por e em comunicação, através da linguagem, sobretudo, mas não só. Cabe observar, nessa direção, que “muitas sentenças descritivas acabam funcionando como performativas, na medida em que sua repetida enunciação pode produzir o ‘fato’ que supostamente apenas deveria descrevê-lo”. (SILVA, 2013, p. 93).

Ao dizer sobre as características de um grupo cultural, não apenas o descrevemos. De modo geral, esquecemos “[...] que aquilo que dizemos faz parte de uma rede mais ampla de atos linguísticos que, em seu conjunto, contribui para definir ou reforçar a identidade que supostamente estamos descrevendo”. (SILVA, 2013, p. 93). Assim, temos que a reprodução dos padrões hegemônicos se dá pela comunicação. Exemplo disso, destacado por Silva (2013), é o fato de que quando usamos o termo “negrão” para nos referirmos a um homem negro, não estamos simplesmente manifestando uma opinião que tem origem plena e exclusiva em nossa intenção, em nossa consciência ou nossa mente, isto é, ela não é uma simples expressão singular e única de nossa soberana e livre opinião. Ao fazermos isso, “recortamos” e retiramos “a expressão do contexto social mais amplo em que ela foi tantas vezes enunciada” e a “colamos”, inserimos em um “[...] no contexto em que ela reaparece sob o disfarce de minha exclusiva opinião, como o resultado de minha exclusiva operação mental”. (SILVA, 2013, p. 94). Assim, pelo processo de “citação”, repetimos, reproduzimos e reforçamos o aspecto atribuído à identidade negra.

Silva (2013, p. 95) sugere, então, a partir da visão da filósofa Judith Butler, que a mesma capacidade de repetição que garante a eficácia dos atos performativos que reforçam as identidades [e os estigmas] existentes pode significar também a possibilidade da interrupção das identidades hegemônicas⁴ [e dos padrões socioculturais]. Portanto, que a repetição pode

4 Aquelas normalizadas – “eleitas arbitrariamente como o parâmetro em relação ao qual as outras identidades são avaliadas e hierarquizadas. Normalizar significa atribuir a essa identidade todas as características positivas possíveis, em relação às quais as outras identidades [diferentes] só podem ser avaliadas de forma negativa. Portanto, a identidade “normalizada” torna-se a hegemônica”. (SILVA, 2013, p. 83).

ser interrompida, questionada e contestada. Nessa interrupção residem as possibilidades de instauração de identidades [ou padrões] que não representem simplesmente a reprodução das relações de poder existentes:

É essa possibilidade de interromper o processo de “recorte e colagem”, de efetuar uma parada no processo de “citacionalidade” que caracteriza os atos performativos que reforçam as diferenças instauradas, que torna possível pensar na produção de novas e renovadas identidades [e, por conseguinte, de novos padrões sociais]. (SILVA, 2013, p. 95)

À essa luz, inferimos que o poder de instituir exercido pelas organizações, sobretudo através da comunicação, se utiliza de mecanismos-chave como os sistemas de representação e a performatividade, tanto para comunicar, quanto para fazer reconhecer determinados valores e padrões socioculturais, sendo responsáveis, muitas vezes, pela perpetuação de estigmas e preconceitos sobre o diverso. Nessa perspectiva, as reflexões de Bourdieu (1998, p. 98) são muito férteis ao afirmar que o poder de instituição consiste em atribuir propriedades de *natureza social* (ou seja, construídas em relação, por e em comunicação), como se fossem propriedades de *natureza natural*, com tendência a integrar as oposições propriamente sociais, o que representa uma maneira bastante eficaz de naturalizá-las.

A este ponto, com base nas reflexões apresentadas até aqui, salientamos também o viés da comunicação a partir das lideranças, que, acreditamos, cumprem importante papel, entendendo que “a atuação dos gestores de equipes nas organizações sempre esteve relacionada a práticas de comunicação” (SILVA, 2016, p. 148), tanto no sentido de serem portadores das informações que circulam para que os objetivos organizacionais se cumpram (SILVA, 2016), (ou seja, mediadores de informações, propagando a visão estratégica da organização), quanto no sentido de serem importantes agentes no (re)tecer da teia simbólica (cultura, conforme Geertz (1989), além de também serem fontes de inspiração e mobilização de seus subordinados, cumprindo, muitas vezes, o papel de porta-voz – transmissores, conforme Silva (2016) – da organização e, por conseguinte, reproduzindo determinados discursos que reforçam padrões, estigmas/preconceitos e/ou, por outro lado, podendo ser importantes agentes para “frear” os processos de reprodução das discriminações e quebrar paradigmas.

Também trazemos esse olhar voltado aos papéis desempenhados pelos gestores em função destes serem o público-alvo da Revista HSM Management, objeto empírico de nosso estudo e que é, possivelmente, uma “fonte de saberes” para esse público, ao instituir e ditar as tendências de mercado para os líderes que a acompanham.

Como importantes atores nos processos de comunicação e disseminação da cultura organizacional, os gestores são basilares para se refletir sobre as questões que envolvem a diversidade nas organizações. Dado que as formas como os gestores dão tratamento às questões que dizem respeito à diversidade influenciarão não apenas a maneira como os funcionários com características de diversidade vão se sentir na organização, mas também a maneira como os demais funcionários vão tratá-los. Nesse sentido, consideramos relevante analisar uma publicação de circulação nacional, que se propõe a apoiar a formação de gestores nas organizações, e como essa organização aborda assuntos sobre diversidade, pois as perspectivas propostas aos gestores na Revista podem se refletir efetivamente em práticas de gestão e comunicação organizacional.

4 AS NOÇÕES DE DIVERSIDADE INSTITUÍDAS PELA REVISTA HSM MANAGEMENT

Neste item são apresentados os procedimentos metodológicos empregados nesta pesquisa, e, em particular, realizada a análise dos materiais empíricos deste estudo monográfico no sentido de atender ao objetivo geral já apresentado na Introdução: compreender que noções de diversidade são instituídas pela Revista HSM Management. Para tanto, inicialmente apresentamos, de modo sucinto, a Revista HSM Management e, em seguida, descrevemos os procedimentos metodológicos e, após, desenvolvemos a análise e interpretação dos dados.

4.1 A REVISTA HSM MANAGEMENT

Diante da base teórica apresentada até aqui, e para alcançarmos os objetivos propostos, definimos como objeto empírico desta pesquisa matérias da Revista HSM Management que abordam direta ou indiretamente questões sobre diversidade. Essa revista pertence à HSM Educação Executiva, empresa que integra o grupo Anima. De acordo com o *site* (HSM MANAGEMENT, 2018), a criação desta empresa, bem como da revista partiu da intenção de seus fundadores de incentivar a formação de gestores de classe mundial no Brasil, isto é, qualificados em nível semelhante aos gestores de grandes empresas internacionais, pois esses fundadores acreditavam que, para melhorar o país, era preciso melhorar as empresas e, para isso, esses gestores deveriam ser cada vez melhor capacitados.

Publicação de circulação nacional, a Revista HSM Management tem periodicidade bimestral e, mais recentemente, em 2015, passou a lançar edições extras (menores) nos meses intermediários. Com tiragem de 13.000 exemplares a cada edição, mas gerando um impacto a 292.000 pessoas regularmente (segundo mídia kit⁵), a revista tem como público-alvo profissionais em posição de gestão, de níveis gerencial ou *C-level*⁶ – como executivos,

5 Disponível em <http://www.revistahsm.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 30/05/2018.

6 De acordo com a organização Endeavour Brasil, os profissionais chamados de *C-level* estão presentes em empresas de gestão mais profissionalizada e sofisticada. São os líderes de negócio que atuam nas suas áreas de especialidade (como finanças, marketing, operações, etc.) porém de maneira não operacional, pois participam da estratégia da empresa, tomam decisões de alto risco e garantem que a operação do dia a dia esteja alinhada com os objetivos estratégicos da empresa. Alguns exemplos desses níveis de gestão: o *Chief Executive Officer* (CEO) que é o principal executivo de uma organização; o *Chief Operating Officer* (COO), responsável pelas rotinas dos processos de produção e prestação de serviços; e o *Chief Financial Officer* (CFO) que cuida da gestão de recursos da organização. Disponível em: https://endeavor.org.br/tudo-sobre/executivos-c-level-quando-o-empresendedor-precisa-de-alguem-ao-lado-para-pensar-estrategia/?gclid=CjwKCAjwur7YBRA_EiwASXqIH15OGkulhm6w9Vy_j889CE84YTDmAV9jPX8p-E8IBNRyKQw5k9D-3BoChmkQAvD_BwE. Acesso em 30/05/2018.

empreendedores, profissionais liberais, consultores – além de professores e pesquisadores de organizações mais bem-sucedidas do país.

Segundo informações do mídia kit⁷ da Revista HSM Management, mais de 90% dos seus leitores são gestores ou ocupam cargos de liderança, sendo que mais da metade deles são presidentes, superintendentes, sócios-proprietários e diretores-gerais, principalmente de setores da indústria e serviços. O próprio preço de venda da Revista nos dá indícios de que os leitores ocupam cargos diferenciados, o que valida a escolha em função do seu público-alvo.

Ainda de acordo com o seu site, a Revista HSM Management é considerada como uma das principais publicações de gestão e liderança no Brasil, abordando temas como estratégia e execução, liderança e pessoas, inovação e crescimento, empreendedorismo, cultura e propósito, marketing e vendas e educação corporativa, os quais consideramos bastante importantes para os estudos da comunicação organizacional. Importa destacarmos que existem outras publicações periódicas dirigidas ao mesmo público no Brasil, porém, a Revista HSM Management, para além de uma publicação segmentada voltada para gestores/líderes, mostra-se como uma plataforma de aprendizado, de educação corporativa. Portanto, ao dizer-se como a principal publicação do segmento no país e fonte de aprendizado dos mais importantes gestores, a HSM Management procura instituir-se (BOURDIEU, 1998) como tal.

Nessa direção, e assim reconhecida por gestores/líderes, conforma poder de dizer o que deve ser pensado e em que perspectiva, isto é, apresenta os temas relevantes para gestores e organizações ao mesmo tempo em que diz sobre as angulações das abordagens. Assim, a Revista HSM assume papel de veículo de comunicação modelar/modelizante, instituidor de determinadas concepções de mundo. E esse é o principal motivo de termos escolhido essa revista como objeto empírico para análise.

4.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Principiamos esta descrição destacando o processo e as decisões tomadas para a seleção dos dados empíricos que serão analisados. Nesse sentido, como primeira etapa de nossa investigação, realizamos uma pesquisa exploratória, com o objetivo de ter uma visão geral (GIL, 2008) sobre a Revista HSM Management. Num primeiro momento, realizamos

⁷ É uma espécie de apresentação comercial dos veículos de comunicação voltada para agências de publicidade e consumidores finais – potenciais anunciantes – focada principalmente em veiculação de mídia. É o documento que o veículo demonstra todo o seu potencial como um negócio rentável para anúncios. Disponível em <http://conceitoideal.com.br/blog/marketing-e-estrategia/o-que-e-midia-kit.html>. Acesso em: 12/06/2018.

leitura flutuante das edições disponíveis online (desde a primeira, Edição 91, de março de 2012; até a última, Edição 127 Extra, de abril de 2018), no intuito de explorar se o tema da diversidade era tratado pela revista, observando, além do conteúdo textual, as imagens (fotos e ilustrações) que eventualmente pudessem remeter à temática ou representá-la.

A partir da própria palavra diversidade, estipulamos previamente alguns termos-chave que ajudaram neste levantamento inicial, pois acreditamos terem estreita relação com o tema, como por exemplo: gênero(s), sexo/sexualidade, orientação sexual, LGBT, mulher(es), diferença(s), pessoas com deficiência/deficientes, raça/etnia, cultura/cultural e geração/gerações. Cabe observarmos que, durante a leitura das matérias, surgiram outros termos, como jovem/jovens, millennial(s), nativo(s) digital(is), maduro(a)(s), veterano(a)(s), entre outros.

O resultado desse primeiro exercício exploratório foi surpreendente para nós, pois em praticamente todas as edições da revista que estão disponíveis para acesso online encontramos alguma alusão relacionada à diversidade, ainda que pequenas menções e/ou tratado nas entrelinhas, de maneira sutil. Devido ao grande volume de matérias que, de alguma maneira, abordavam o tema, optamos por fazer um recorte temporal de um ano, escolhendo 2017 como referência, por ser o último período anual fechado, com 12 edições, sendo seis edições bimestrais e mais seis edições extras nos meses intermediários. Nessas doze edições, encontramos 21 matérias que abordam o tema da diversidade de alguma maneira, seja como eixo central (com o termo citado e/ou em destaque), ou de forma transversal, tratando a temática de modo tangente, mas evocando seus sentidos, por exemplo, pelo emprego de fotografias ou outras representações imagéticas.

Ainda diante de um amplo universo amostral, optamos por restringir a nossa análise apenas às seis edições bimestrais, que são as principais do ano e concentram um volume de conteúdo mais expressivo do que as edições extras. Acreditamos, assim, ser uma escolha mais qualificada para atender aos objetivos deste estudo, a despeito de um recorte menor, pois que este conteúdo é suficientemente representativo. Dessa forma, delimitamos o nosso *corpus* empírico a 16 matérias distribuídas pelas seis edições bimestrais da Revista HSM Management do ano de 2017.

4.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Após o levantamento de dados, delimitamos a metodologia de análise que orienta este estudo monográfico de forma a responder ao problema proposto para a pesquisa: que

noções de diversidade são instituídas pela Revista HSM Management? Para isso, utilizamos o instrumento de pesquisa documental (GIL, 2008), com base na “análise e interpretação”, posto que esses dois processos, de acordo com o autor (2008, p. 156):

apesar de conceitualmente distintos, aparecem sempre estreitamente relacionados. A análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Cabe ressaltar que esse procedimento metodológico foi escolhido em virtude de não pressupor um esquema rígido de procedimentos, o que possibilita que os processos possam assumir variadas formas e se adaptar ao objeto empírico, nos proporcionando certa liberdade para identificar e ordenar os passos a serem seguidos, conforme propõe Gil (2008), permitindo, assim, acionar na leitura a subjetividade do pesquisador.

Além disso, fazemos a ressalva de que a análise recai tanto sobre o conteúdo textual quanto sobre as imagens. Entretanto, o intuito não é o de realizar uma análise linguística ou semiótica da imagem para tratar os dados, mas, a partir da leitura aprofundada das matérias, fazer interpretações e inferências, a fim de identificar as noções de diversidade que são instituídas pelo veículo de comunicação por meio de palavras, exemplos, personagens e/ou fatos mencionados nos textos das matérias, e também a partir de imagens alusivas a essas matérias que representam noções de diversidade. Assim, buscamos compreender os sentidos sobre diversidade que circulam e se atualizam nas matérias da Revista, além de refletir sobre as possibilidades dessas noções instituídas se transformarem materializarem em práticas de gestão e comunicação organizacional.

Após apresentarmos a Revista que será objeto de nosso estudo, bem como delimitarmos o *corpus* empírico e definirmos os procedimentos metodológicos, a seguir, realizamos a análise propriamente dita.

4.4 DIVERSIDADE(S) NA REVISTA HSM MANAGEMENT: TEMÁTICAS

Ao iniciar o procedimento de coleta dos dados empíricos, percebemos indícios de que a Revista HSM Management, sobretudo desde 2015, teve como pauta recorrente a questão da diversidade. Após a delimitação do período amostral e fechamento do *corpus* de análise, confirmamos tal percepção, tanto em virtude do volume de matérias que, de alguma maneira, abordavam questões relacionadas à diversidade, como também devido à variedade de eixos temáticos que surgiram.

De maneira geral, podemos perceber que a publicação trata a diversidade de modo bastante amplo, no sentido de fazer abordagens de múltiplas questões. No quadro 1, a seguir, indicamos as principais temáticas tratadas por cada matéria que compõe nosso *corpus* de estudo (Obs.: a numeração da primeira coluna do quadro 1 – definida como N° – consiste em simples organização linear do aparecimento das matérias nas revistas ao longo do ano em estudo, e que serviram para nossa organização). Lembramos que nem todos os temas foram amplamente desenvolvidos e discutidos nas matérias, mas foram pelo menos citados ou representados através de imagens.

Salientamos que não vamos apresentar aqui as matérias na íntegra, mas apenas partes das matérias que julgamos importantes e que permitem evidenciar aquilo que está sendo afirmado. Os textos das matérias serão apresentados na íntegra como Anexos.

Quadro 1 – Matérias por edição e as temáticas

N°	Edição	Mês	Título da Matéria	Temáticas
1	121	Março	A nova geração de CEOs brasileiros	Gerações
2	122	Maio	O <i>mindset</i> pró-crescimento	Gênero, gerações, cultura, etnia/religião
3	122	Maio	As 100 melhores empresas para trabalhar na América Latina em 2017	Gênero e gerações (focos principais), cultura, étnica/religião, sexual, pessoas com deficiência
4	123	Julho	Nativos digitais no comando: nada será como antes. As mudanças no trabalho e na gestão de pessoas serão radicais	Gerações
5	123	Julho	Uma jornada em busca de um legado	Gerações
6	123	Julho	Três soluções à brasileira	Gênero, gerações, pessoas com deficiência
7	123	Julho	Uma nova geração de fazendeiros	Gênero, gerações, cultura, etnia/raça
8	123	Julho	CEOs bilíngues em gênero	Gênero
9	124	Setembro	O recrutamento é cada vez mais <i>tech</i>	Gênero, gerações, sexual
10	124	Setembro	Cenários acessíveis: em apenas dois passos	Gênero, cultura (geográfica), racial/étnica, funcional (cargos, níveis)
11	124	Setembro	Uma Florença em sua empresa	Cultural
12	125	Novembro	<i>Womenomics</i> : a economia das mulheres	Gênero, etnia/raça
13	125	Novembro	Decisões com lente de gênero	Gênero, cultural (geográfica)
14	125	Novembro	Um negócio feminista	Gênero
15	125	Novembro	#ONDEESTAOASMULHERES Feminismo à brasileira	Gênero, etnia/raça

Fonte: Elaborado por Letícia Lançanova, a partir de levantamento de matérias da Revista HSM Management.

Como podemos inferir a partir dos dados apresentados no Quadro 1, é grande a variedade de temáticas tratadas pela Revista HSM Management quando aborda diversidade. Contudo, essa abrangência não se traduz em equidade entre os temas. Nossa análise revela a predominância dos assuntos relacionados às questões de gênero e gerações, com 11 e oito matérias respectivamente. Logo em seguida, aparecem as diversidades étnicas/raciais e culturais, com seis e cinco menções cada uma. Diversidade sexual, inclusão de pessoas com deficiência e outras são as menos referenciadas, e com menor expressão nas pautas trabalhadas pela Revista, posto que, em geral, não são temas aprofundados, mas apenas citados.

Em sequência, após evidenciarmos as temáticas mais abordadas pela Revista, no tópico a seguir, desenvolvemos a análise sobre o modo como a diversidade é tratada pela Revista HSM Management.

4.5 DIVERSIDADE(S) NA REVISTA HSM MANAGEMENT: COMO SÃO TRATADAS

A partir das temáticas encontradas, partimos para a análise sobre como a diversidade aparece e é tratada pela Revista HSM Management. Para isso, em primeiro lugar destacamos que, mesmo havendo uma grande quantidade de temas sobre diversidade na Revista, percebemos restrições na maneira como alguns desses temas são tratados.

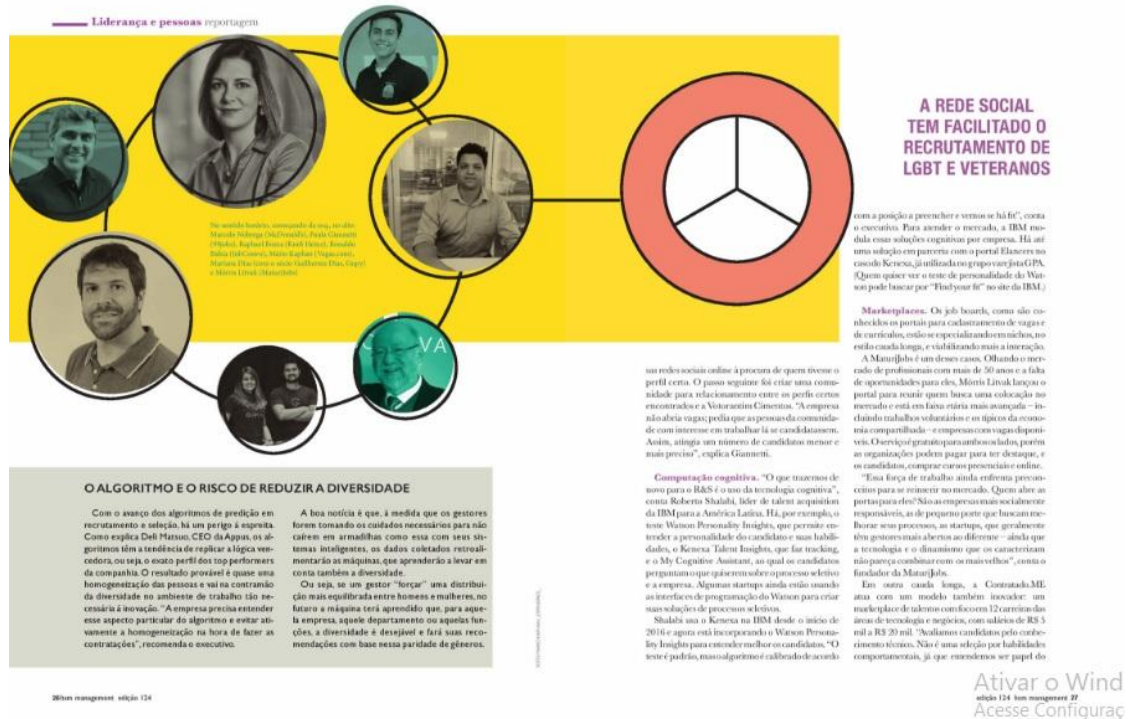
Na sequência, a partir da análise interpretativa que realizamos, e que nos permitiu construir o Quadro 1, analisamos de modo mais aprofundado cada um desses temas. Cabe destacar que não consideramos os agrupamentos e/ou tópicos a seguir como categorias propriamente, pois as abordagens são bem distintas, ainda que contempladas pelo mesmo grande tema: a diversidade. Tal separação serve apenas para que possamos fundamentar a análise de acordo com as características gerais de cada tema/cada diversidade, e evidenciar como são abordadas.

4.5.1 Diversidade geracional das matérias da Revista HSM Management

A diversidade geracional na pauta da Revista HSM, é majoritariamente tratada em perspectiva de oposição: os mais jovens, referidos como *millennials* e/ou Y e Z, e os mais

velhos/maduros, referidos como geração X e *baby boomers*. Na Figura 1 destacamos um exemplo dessa abordagem, e que nos permite evidenciar como o valor recai, fundamentalmente, sobre as novas gerações.

Figura 1 – Matéria nº 9 abordando questões geracionais: os mais velhos ganhando algum relevo.



Fonte: Revista HSM Management – Edição 124 – setembro de 2017.

A edição 124 traz na coluna "Liderança e pessoas" a matéria nº 9, "O recrutamento é cada vez mais *tech*", que comenta sobre as tecnologias e mídias digitais nos processos de recrutamento e seleção, e sobre as pessoas mais velhas estarem na mira da rede social corporativa LinkedIn, mas para empresas e funções bastante específicas.

A mesma matéria também retrata o fundador do portal Maturijobs, um site para cadastramento de vagas e currículos para quem busca uma oportunidade no mercado de trabalho e está numa faixa etária mais avançada. A partir desse exemplo (que é o único que contraria o padrão das demais matérias da Revista que abordam questões geracionais), percebemos que a temática é tratada com foco sobre as gerações mais jovens, mas dá relevo (em apenas um parágrafo) à situação enfrentada pelos profissionais mais maduros, e a falta de oportunidades para eles no mercado de trabalho: "[...] *essa força de trabalho ainda enfrenta preconceitos para se reinserir no mercado.*" (Revista HSM Management, Ed. 124, p. 27).

Além de ser apenas esta matéria a abordar o tema das gerações mais velhas, ela as cita quando são tratados de perfis bastante específicos. A fonte dessa matéria, o fundador do

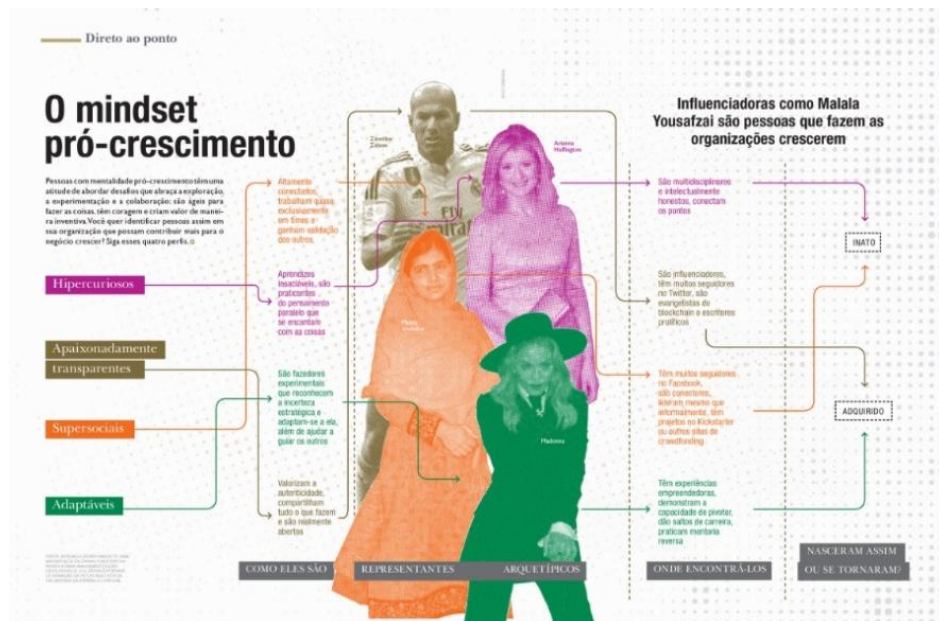
site Maturijobs, aponta, em seu depoimento, que as organizações costumam ter preconceito quando se trata da reinserção desta força de trabalho com idade a partir de 50 anos: “*Quem abre as portas para eles?*” (Revista HSM Management, Ed. 124, p. 27). Segundo ele, apenas as empresas mais socialmente responsáveis, que estão buscando melhorias para os seus processos ou *startups*, que comumente têm gestores mais abertos ao “diferente”.

Percebemos que, de maneira geral, há predominância da oposição entre gerações, mas o foco principal recai sobre os jovens (millennials, Y etc.), em detrimento das gerações antigas/maduras (X, baby boomers etc). Estas são tratadas apenas pela matéria nº 9 (do exemplo acima), enquanto os jovens são pauta em todas as outras que abordam o tema.

Nesse sentido, os jovens como tema central em muitas matérias pode demonstrar que, como público, devem ser uma preocupação por parte das organizações (no sentido de como lidar com eles) e, de maneira geral, são bastante valorizados, como perfil. Esse enaltecimento dos jovens não se dá apenas pela sua idade cronológica, mas também por aquilo que a revista considera que sejam características desse público em termos de postura, comportamento e mentalidade.

Por vezes, o tema central da matéria não se refere à temática geracional, mas trata o assunto pela tangente e, mesmo sem mencionar termos que se associem à juventude, a descrição dos perfis almejados – ou seja, os profissionais idealizados pelas organizações – remete claramente à “alma” jovem. Na matéria nº 2 do Quadro, “O *mindset* pró-crescimento”, da seção “Direto ao Ponto”, percebemos essa abordagem, conforme figura a seguir.

Figura 2 – Matéria nº 2: “O *mindset* pró-crescimento”.



Fonte: Revista HSM Management – Edição 122 – maio de 2017.

A matéria destaca quatro personas diferentes como modelos/exemplos da mentalidade pró-crescimento (como exemplos de profissionais com potencial para galgarem postos mais elevados em suas carreiras), ressaltando características específicas de cada um: Zinedine Zidane (ex-jogador e técnico de futebol), Arianna Huffington (co-fundadora do site de notícias Huffington Post), Madonna (cantora pop) e Malala Yousafzai (ativista paquistanesa Nobel da Paz em 2014). Evidenciamos que são perfis bastante distintos entre si (sendo três deles de meia idade, inclusive), mas chama a atenção que as qualidades sublinhadas pela Revista em cada uma dessas personas remetem a um perfil geralmente identificado como sendo o de pessoas jovens, como por exemplo, a atitude de aceitar desafios, a capacidade de explorar coisas novas, de experimentar novas formas de atuação, o trabalhar em colaboração, a agilidade, a curiosidade, a coragem, a inventividade etc.

Ainda que as matérias tragam pessoas de meia idade (tanto entrevistados quanto imagens/fotografias/ilustrações), as características dessas pessoas como perfis jovens é que é destacada. Esse tipo de conformação de significação é muito frequente nas matérias analisadas. Parece claro, nesse sentido, que o conceito de juventude não está ligado à idade, mas ao “espírito de juventude” como algo necessário para o desenvolvimento das organizações e dos profissionais que pretendem se destacar nesses lugares. Nesse sentido, destacamos a Figura 3:

Figura 3 – Matéria nº 1: “A nova geração de CEOs brasileiros”



Fonte: Recorte feito pela autora a partir da Revista HSM Management – Edição 121 – março de 2017.

A Matéria nº1 acima destacada, intitulada “A nova geração de CEOs brasileiros”, publicada na edição 121, de março de 2017, apresenta a “nova safra” de CEOs do país, e sublinha que esses “jovens” líderes pensam de maneira diferente (ou seja, inovadora, criativa...) sobre os negócios e a necessidade de transformá-los constantemente. Em algumas matérias, a Revista HSM Management coloca um pequeno quadro que apresenta motivos pelos quais os leitores deveriam ler determinado conteúdo. Na matéria nº 1, a Revista aponta que *“vale a leitura porque’ a safra mais jovem de CEOs brasileiros pensa diferente sobre os negócios e a necessidade de transformá-los. [...] propósito, governança democrática e até desigualdade social estão na agenda desses CEOs”* (Revista HSM Management, Ed. 121, p. 84), o que comprova a abordagem apontada sobre os “jovens” líderes.

Outra perspectiva trabalhada pela Revista, que envolve as novas gerações, é a sua potencialidade de gerar mudanças significativas no país, como podemos constatar na matéria nº 5:

Figura 4 – Matéria nº 5: “Uma jornada em busca de um legado”.



Fonte: Revista HSM Management – Edição 123 – Julho de 2017

Essa matéria, cujo título é “Uma jornada em busca de um legado”, salienta a importância da condução de mudanças nas organizações, apresentando um líder jovem com alto potencial, a fim de fazer, segundo a própria coluna, uma espécie de “coaching reverso” com o público maduro e inspirar o leitor mais jovem. Há, nesse posicionamento, certa

inversão de papéis, colocando os jovens como passíveis de ensinar/treinar as pessoas mais velhas, tornando-se exemplos/modelos de como ser e como fazer para os mais velhos, os quais seriam, em tese, mais acomodados, confortáveis com as situações atuais e mais avessos a mudanças.

Em relação ao poder transformador instituído pela HSM às novas gerações, percebemos especial atenção aos chamados nativos digitais, como na matéria nº 4, “Nativos digitais no comando: nada será como antes. As mudanças no trabalho e na gestão de pessoas serão radicais”, que mostramos na figura a seguir:

Figura 5 – Matéria nº 4: com os nativos digitais no comando do mundo, as mudanças serão radicais.



Fonte: Revista HSM Management – Edição 123 – Julho de 2017

Nesse exemplo, o próprio título da matéria indica a projeção de um cenário em que a nova geração de nativos digitais estará “no comando” do mundo (das empresas, universidades, dos países). A Revista trata da possibilidade dos jovens serem os comandantes do mundo com bastante entusiasmo, no sentido de ressaltar que a geração Z terá nas mãos o poder de mudar completamente a lógica social, cultural e, sobretudo, econômica, pois a sua mentalidade aliada às tecnologias deverão reestruturar/reorganizar todas essas relações. Mais uma vez, é evidenciada a postura de supervalorização das novas gerações em detrimento das outras, mais experientes.

Uma única matéria que trata das relações entre gerações diferentes que compartilham do mesmo ambiente de trabalho é a nº 3, da edição 122, que aborda a pesquisa “As 100 melhores empresas para trabalhar na América Latina”. Em apenas um parágrafo (reproduzido

logo abaixo), de maneira sucinta, a matéria delinea uma tendência marcante no mercado corporativo, que é a predominância (quantitativa) dos jovens nos quadros funcionais. Além disso, este parágrafo também traz algumas características um pouco diferentes do modelo de excelência comumente atribuído às gerações mais novas (ansiedade e falta de experiência): *“E a questão geracional também é importante: com colaboradores da geração X e muitos da Y, a empresa se preocupa em adaptar suas práticas às gerações. ‘Por termos cerca de 80% da equipe muito jovem, com características como ansiedade, desejo de crescimento rápido e falta de experiência, fazemos avaliações das competências para identificar talentos e traçar planos de desenvolvimento, e focamos em treinamentos tanto no âmbito pessoal como no profissional’, conta o diretor-presidente, Ideval Luis Curioni”*. (Revista HSM Management, Ed. 122, p. 67).

Nas matérias até aqui analisadas, percebemos que não há uma discussão aprofundada proposta pela revista, que seja realmente voltada para a diversidade de gerações no mundo do trabalho, suas diferenças, os possíveis conflitos que surgem, ou simplesmente sobre as relações entre as diferentes gerações que trabalham na mesma organização. Isto é, tratam-se de abordagens que supervalorizam as novas gerações, ressaltando (e exaltando) qualidades e potencialidades em detrimento das gerações anteriores, mais experientes, porém praticamente rechaçadas do mercado laboral.

4.5.2 A diversidade de gênero retratada na Revista HSM Management

A diversidade de gênero é, em número e volume de conteúdo, a temática campeã em abordagem na Revista HSM Management durante o ano de 2017. Isso leva a crer que essa pauta, além de ser recente, é tema sensível e forte tendência no mundo do trabalho na atualidade.

A matéria nº 3, sobre a pesquisa “Melhores empresas para trabalhar na América Latina” demonstra a emergência dessa temática no meio corporativo ao discorrer a respeito da discrepância na divisão dos cargos de liderança entre homens e mulheres (sendo maior o número de homens em cargos de liderança), bem como ao apontar a remuneração diferente (com valores inferiores para as mulheres) mesmo quando atuam em cargos e funções semelhantes.

Contudo, apesar desta temática se destacar na cena organizacional, as perspectivas de gênero são tratadas pela Revista HSM Management de maneira estritamente binária, como se pode verificar na matéria de nº 3, da figura a seguir:

Figura 6 – Matéria nº 3 abordando questões de gênero de maneira binária: homens x mulheres.



Fonte: Revista HSM Management – Edição 122 - maio de 2017.

Nessa matéria, a abordagem se limita apenas aos gêneros feminino e masculino (com foco maior no feminino), o que se pode verificar no trecho: "*Claro, há um bom caminho a percorrer. Abordando apenas gênero, por exemplo, a divisão dos cargos de gestão ainda é bem desequilibrada nas organizações do Brasil: 61% são homens e 39% mulheres – com elas ainda mais raras na posição máxima*". (Revista HSM Management, Ed. 122, p. 63). Assim, a Revista faz uma abordagem exclusivamente binária, ou seja, restringe a diversidade de gênero ao feminino *versus* masculino, e consequentemente deixa de fora outras possibilidades: transsexuais, travestis e transgêneros, por exemplo, que em nenhum momento são mencionados.

Em várias matérias, a Revista HSM Management utiliza exemplos de empresas que investem em diversidade de gênero, como é o caso do Consórcio Luiza (detentora da rede de lojas Magazine Luiza), exposto na matéria nº 3, já referida na Figura 6 (acima). Detectamos essa abordagem no trecho: *“Por isso, o Consórcio Luiza sai na frente nesse quesito, por ter uma CEO, Edna Maria Honorato. E, se a inclusão lá começa pelo exemplo do topo, não se limita a isso. Tendo sentido na pele a existência de preconceito de gênero no meio corporativo, ela lidera com base no não preconceito”*. (Revista HSM Management, Ed. 122, p. 63).

A Revista traz outros exemplos de organizações que também investem em inclusão das mulheres nos quadros de gestão, mas em áreas tipicamente masculinas (como a construção civil, agronegócio e tecnologias da informação). A matéria nº 6, publicada na Edição 123, de julho de 2017, “Três soluções à brasileira”, que tem como tema central a gestão com *performance* e propósito, apresentando três exemplos de empresas com práticas diferenciadas nesse sentido, exemplifica a abordagem. Uma dessas empresas é a Precon, do ramo da construção civil. O trecho: *“A Precon também tem a inclusão de mulheres em seu propósito, algo raro no setor. Hoje, elas representam 40% da força de trabalho na linha de produção dos pré-fabricados de concreto. Com elas, além do bem social, a empresa reduz o percentual de erros. ‘A mulher é mais caprichosa’, constata Miranda”*. (Revista HSM Management, Ed. 123, p. 63) exemplifica como a empresa pratica a inclusão de mulheres no seu quadro funcional – atribuindo valores sobre o “capricho” delas no trabalho.

Também são mencionadas a capacitação e retenção de talentos femininos; a criação de comitês e núcleos internos voltados para as políticas de gênero; entre outros exemplos de ações/políticas desenvolvidas por organizações para a equidade de gênero (masculino x feminino).

Nessas matérias, há indícios de que a publicação tenha intenção de instituir os gestores como vetores de mudanças na cultura organizacional, inclusive nas questões de gênero. Nesse sentido, a matéria nº 8 também expõe a ideia de que as lideranças precisam estar comprometidas com a mudança de cultura, conforme o trecho: *“A tendência dos CEOs de promover diversidade de gênero vem acompanhada de uma mudança de estratégia de que esse não é mais assunto só de recursos humanos, e sim uma responsabilidade de líderes e gestores”*. (Revista HSM Management, Ed. 123, p. 98). Ou seja, a matéria defende que as lideranças precisam “ser bilíngues em gênero”, ou seja, capazes de entender as diferenças entre homens e mulheres – o que pode ser identificado no trecho a seguir: *“A pesquisadora inglesa Avivah Wittenberg-Cox foi além, lançando o conceito de ‘líderes bilíngues em*

gênero”, ou seja, líderes que desenvolvem um tipo de competência gerencial que permite entender as diferenças entre homens e mulheres. Está lançado o desafio”. (Revista HSM Management, Ed. 123, p. 98).

Figura 7 – Matéria nº 8: CEOs bilíngues em gênero



Fonte – Revista HSM Management – Edição 123 – Julho de 2017

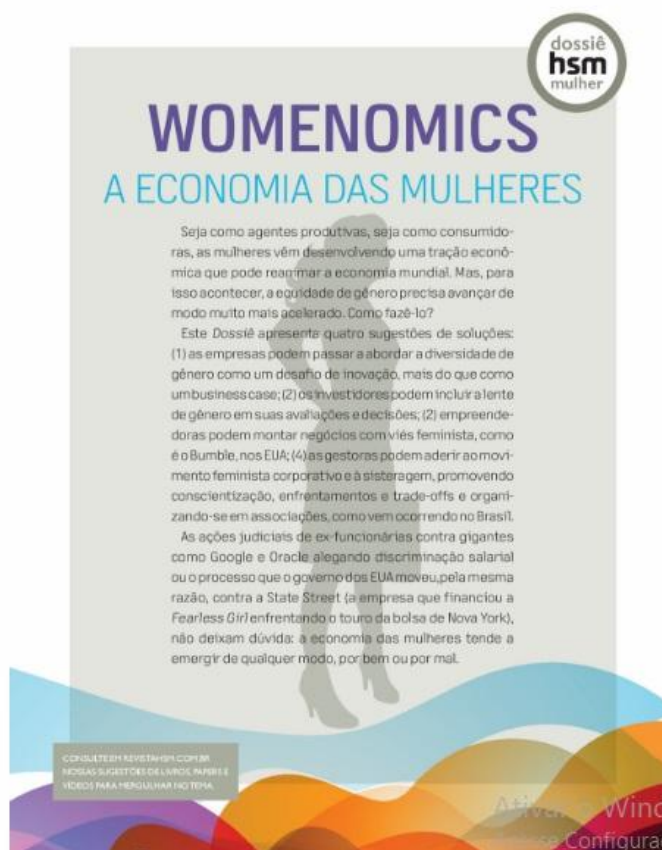
Há evidências de que a diversidade de gênero é tratada pelas organizações como uma causa com propósito, um desafio, mas que, sobretudo, gera lucros, aumenta a produtividade e o desempenho dos empregados, enfim, proporciona, principalmente, resultados de crescimento financeiro.

Um exemplo dessas evidências é o Dossiê HSM Mulher, um encarte especial publicado na edição 125, de novembro de 2017, que contém quatro matérias sobre o gênero feminino. A seguir, destacaremos pontos que consideramos relevantes nestas matérias.

A primeira matéria, chamada “*Womenomics*, economia das mulheres” que identificamos como matéria nº 12 no Quadro 1 deste trabalho, discute sobre a potência econômica das mulheres, que, em tese, pode reanimar a economia mundial, desde que a

equidade de gênero avance em ritmo acelerado nas Organizações. Mostramos essa abordagem através da Figura 8, a seguir.

Figura 8 – Matéria nº 12, no Dossiê HSM Mulher: *Womenomics*, economia das mulheres.



Fonte: Revista HSM Management – Edição 125 – Novembro de 2017.

Conforme a imagem, para que a igualdade de gênero se torne uma realidade nas organizações, a matéria nº 12 que, já apontamos, abre o encarte especial “Dossiê HSM Mulher”, apresenta quatro sugestões: a) as organizações deveriam abordar a diversidade de gênero como um desafio de inovação, mais que como um negócio; b) os investidores deveriam incluir a lente de gênero em suas avaliações e decisões; c) as mulheres empreendedoras podem montar negócios com viés feminista; e d) as gestoras poderiam aderir ao movimento feminista corporativo e à *sisteragem*⁸, promovendo conscientização, enfrentamentos e *trade-offs*⁹, e organizando-se em associações, como já vem acontecendo no Brasil.

⁸ Termo usado para caracterizar a camaradagem entre as mulheres. Análogo à popular “brotheragem” masculina.

⁹ Expressão que significa o ato de escolher uma coisa em detrimento de outra. Muitas vezes também é traduzida como “perde-e-ganha”

Podemos perceber, pelo texto da Figura 10, que a Womenomics (economia das mulheres) é uma realidade e que deverá, inevitavelmente, crescer e se desenvolver. Porém, ainda são necessários avanços na direção da igualdade de gênero por parte do mercado e, sobretudo, por parte das organizações.

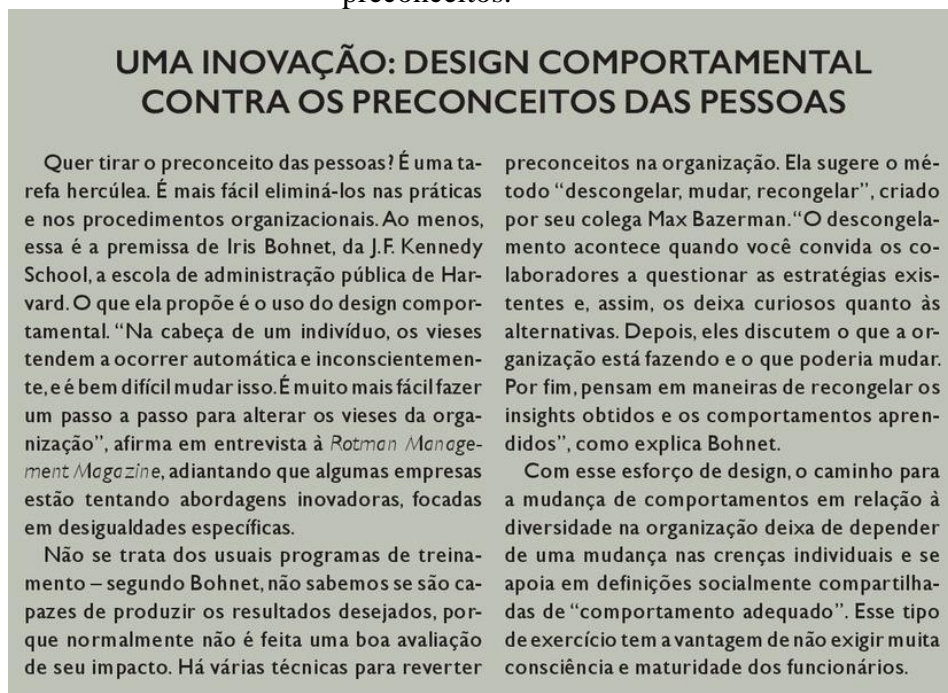
Também na tentativa de quebrar a visão predominante das organizações, que tentam sempre justificar os investimentos ou a preocupação com a equidade de gênero em torno do financeiro, da produtividade, dos lucros e resultados, a matéria sai em defesa do total esquecimento dos chamados *business cases*¹⁰.

Ainda na matéria nº 12, a Revista traz o depoimento de Sarah Kaplan, professora na *University of Toronto*, Canadá, especialista em diversidade nos negócios, que se posiciona de forma crítica à abordagem de *business cases* do contexto atual. Segundo a professora Kaplan, várias pesquisas reforçam a relação da diversidade de gênero com retornos financeiros das organizações, porém, complementa Kaplan, essas pesquisas não mostram que não contando com mulheres em cargos de liderança as organizações tenham um desempenho pior, assim parece preciso sempre provar para os gestores que a relação é ganha-ganha, conforme trecho a seguir: “*Alguém está perguntando às empresas sobre ‘qual é o business case para ter apenas homens em seu conselho? Não’. Fazemos isso por conta do mito meritocrático, mas é inócuo*”. (Revista HSM Management, Ed. 125, p. 72).

Outro ponto que consideramos importante levantado nessa mesma matéria é a meritocracia – para refletir não apenas sobre as questões de gênero, mas sobre outras diversidades – de acordo com Kaplan (conforme Figura 9, abaixo). Após várias pesquisas e testes, ela é enfática ao defender que é mais fácil eliminar os preconceitos nas práticas e procedimentos organizacionais do que nas pessoas em si e propõe o uso de design comportamental para alterar vieses nas organizações. Ou seja, a matéria legitima, através de suas fontes, algumas políticas e práticas organizacionais às quais julga pertinentes para mudanças no contexto corporativo.

¹⁰ *Business case* é um termo que se refere à abordagem do mundo corporativo que procura justificar determinados investimentos ou preocupações (como é o caso da diversidade) por meio dos retornos financeiros, de desempenho, produtividade, lucros, etc.

Figura 9 – Matéria nº 12 defende o design comportamental para combater os preconceitos.



Fonte: Recorte realizado pela autora a partir da Revista HSM Management – Edição 125 – novembro de 2017.

Outro ponto que consideramos importante, levantado na matéria nº 15 (que também faz parte do encarte “Dossiê HSM Mulher”, ilustrada na Figura 10, abaixo), no que se refere ao tema é o tratamento de gênero nas iniciativas de marketing. Segundo a *Think Eva*, companhia especializada em marketing para mulheres, apontada como fonte nessa matéria analisada, “evitar a postura preconceituosa manda uma forte mensagem para fora e para dentro da organização.” (Revista HSM Management, Ed. 125, p. 92). Mas, segue a matéria, todo cuidado é pouco, pois se a marca for superficial em sua comunicação, dirá que não leva a sério o propósito da equidade de gênero e, em algum momento, será desmascarada. Obviamente, isso trará grande prejuízo nos retornos de imagem-conceito da organização.

Figura 10 – Matéria nº 15: #ONDEESTÃOASMULHERES



Ao final do dossiê, a Revista propõe cinco passos para acelerar a redução da desigualdade de gênero, o que de certa maneira, dialoga com proposições já explicitadas nas matérias que o compõem e em nossa base teórica.

Entre esses passos está a percepção de que as lideranças são fundamentais para influenciar a cultura das suas organizações, portanto precisam crer que a diversidade no ambiente de trabalho pode aumentar a inovação e reduzir riscos, além de proporcionar retornos de desempenho e produtividade, mas, segundo posicionamento da Revista no Dossiê HSM Mulher – e somente nas matérias que o compõem –, esse não deveria ser o foco. Os outros passos propostos pela Revista são a promoção de debates para conscientizar funcionários sobre diversidade e preconceito; a realização de verificações sistemáticas sobre os processos de seleção de talentos, para garantir inclusão em todos os níveis; a identificação de gargalos na gestão de carreiras e salários para sua eliminação; e a atenção dos gestores das organizações para as áreas nas quais a equidade de gênero seja maior, buscando entender o que acontece ali e disseminar os bons exemplos no restante da organização.

Cabe ressaltar que as únicas matérias do *corpus* que criticam a atual lógica praticada no mercado e contrariam os padrões no que diz respeito à diversidade de gênero – discutindo o tema de maneira mais profunda e engajada, para além dos exemplos de boas práticas são as de nº 12, 13, 14 e 15 (todas compõem o encarte especial “Dossiê HSM Mulher”).

Nesse sentido, este encarte não só chama a atenção, mas se torna bastante relevante no recorte amostral (representado pelas quatro matérias referidas). Praticamente todas as demais matérias sobre o tema (nesta e nas demais edições) tendem a reproduzir o discurso de que a diversidade de gênero é um propósito, uma causa necessária para atingir resultados econômicos.

Pela análise das matérias citadas, percebemos que, ao publicar um encarte exclusivo para tratar sobre o tema de gênero, ainda que a abordagem seja um tanto conservadora e restrita (apenas sobre o feminino), a Revista HSM Management consegue de algum modo se aprofundar nessa temática e questionar algumas lógicas firmemente instituídas, propondo disputa de sentidos. Porém, as demais matérias analisadas – que são maioria dos dados coletados – reproduzem discursos performativos que contribuem para reforçar a lógica que está dada, além dos estigmas e preconceitos. Ou seja, nesse sentido, a Revista reinstitui e reforça o que já está instituído.

No tópico a seguir, damos continuidade à análise com a temática diversidade cultural.

4.5.3 Diversidade cultural, religiosa e geográfica na Revista HSM Management

A diversidade cultural aparece de maneira bastante frequente nas publicações da Revista HSM Management, mas sem aprofundamento da mesma forma como ocorre com as temáticas já analisadas até aqui (gerações e gênero). De modo geral, há representações que atendem a diversidade de perfis culturais, como a fotografia ganhadora do Nobel da Paz 2014, Malala Yousafzai, que aparece ao lado das fotografias de um astro do futebol e de uma diva pop ilustrando a matéria nº 2, que já referimos na Figura 2, no tópico sobre as questões geracionais. Consideramos que a diversidade cultural e religiosa está abarcada nessa matéria, uma vez que Malala é paquistanesa e representa a cultura oriental, notadamente, inclusive, em virtude de usar trajes identificados com essa cultura. Portanto, a ilustração dessa matéria com tal personalidade pode apoiar a formação de gestores que não tenham preconceito em contratar profissionais de culturas e credos religiosos diferentes dos professados pela maioria dos demais trabalhadores e/ou pela maioria das pessoas que convivem no local onde a organização está instalada.

Também identificamos menção a imigrantes nos Estados Unidos, na matéria nº 7, “Uma nova geração de fazendeiros” (Figura 11, abaixo), que trata do agronegócio nos Estados

Unidos, onde são desenvolvidos programas de apoio e aprendizagem (idealizados por jovens da nova geração, para a inovação através de tecnologias) para agricultores locais e imigrantes, em que os imigrantes (entre outros) são referidos como importantes componentes, sendo mais da metade do público que está participando desses programas. Consideramos que esta é uma abordagem que contempla a questão da diversidade cultural (através dos imigrantes), pois, ao sublinhar que há, em um país referência como os Estados Unidos, programas específicos para capacitar e desenvolver os imigrantes, a Revista dá indícios de que seja importante para os líderes ter a visão da diversidade cultural como algo positivo, com potencial para mudar os rumos da sociedade (já que, em perspectiva complexa, as organizações afetam e são afetadas pela sociedade) e que esse tipo de iniciativa deveria se multiplicar. No trecho a seguir, podemos perceber esse viés: *“Organizações como a FARMroots, que apoiam empreendedores socialmente vulneráveis na agricultura, estão mudando a imagem do setor nos Estados Unidos. ‘Isso reflete mudanças que estão ocorrendo na sociedade’, afirma Wayne. E em outros países?”* (Revista HSM Management, Ed. 123, p. 89).

Figura 11 – Matéria nº 7: Uma nova geração de fazendeiros



Fonte – Revista HSM Management – Edição 123 – Julho de 2017

Por sua vez, a matéria nº 10, “Cenários acessíveis em apenas dois passos”, publicada na edição 124 (Figura 12), aborda a diversidade cultural de uma forma geral, ao propor que as empresas devem projetar cenários de futuro em seus planejamentos, e para isso, por exemplo,

mesmo as pequenas empresas devem realizar uma “rede de previsões” com pessoas criativas da equipe organizacional, tomando o cuidado de escolherem essas pessoas criativas de modo a preservar a diversidade, tanto de funções/cargos, quanto as geográficas e culturais, principalmente.


Figura 12 – Matéria nº 10: Cenários acessíveis em apenas dois passos

— Direto ao ponto —

Cenários acessíveis

(em apenas dois passos)

George Barbee, professor da Darden School e autor de *63 innovation nuggets*, diz que até as organizações com poucos recursos podem criar cenários, se fizerem isso de modo criativo.



“Todas as empresas precisam criar um futuro melhor para si, na forma de operações mais rápidas, mais precisas e mais lucrativas. Mas isso implica criar cenários de futuro, algo que pode ser inacessível para a maioria das empresas. Não à toa, o planejamento de cenários costuma ser exclusividade de empresas de grande porte.

O professor George Barbee garante que é possível criar cenários com poucos recursos, trabalhando criativamente. Isso depende de dois passos:

- 1 • Desenvolva sua “rede de previsões”.**
Encontre pessoas em sua organização que pensem de maneira criativa. Inicie com aquelas pessoas que você conhece melhor e com as quais se sente mais à vontade. Marque reuniões, converse e compartilhe histórias de sucesso.
- 2 • Aprimore suas práticas “imaginativas”.**
Em sua rotina diária, diga de modo recorrente: “Vamos imaginar que...”. Pode ser decisivo mudar o rumo de uma conversa com um cliente desse tipo. Imaginar pode levá-lo a lugares novos e interessantes, tornando as discussões da rede de previsões ainda mais ricas. Em vez de debater apenas os problemas ou desafios imediatos, o grupo consegue mergulhar em uma análise mais profunda e de longo prazo.

Imaginar um cenário futuro também pode afastar seu pensamento das preocupações internas da organização e mantê-lo mais alinhado com o que pensa pela cabeça de seus clientes.

Barbee conta que, em um trabalho, imaginou um futuro em que os clientes visavam em primeiro lugar, e esse foi o primeiro passo para a empresa em questão se globalizar. O convite à imaginação levou vários executivos a falar de seus clientes com operações globais e dos problemas que eles precisavam resolver.”

14 hsm management edição 124

Fonte: Revista HSM Management – Edição 124 – Setembro de 2017.

A matéria que chama mais atenção dentro desta temática é a nº 11, “Uma Florença em sua empresa”, que reproduzimos a seguir:

Figura 13 – Matéria nº 11 valorizando a diversidade cultural: o “*burkini*”¹¹



Fonte: Revista HSM Management – Edição 124 – setembro de 2017.

Nessa matéria, verificamos a defesa da interseção cultural como ambiente propício para os “cliques” de inovação/criação por meio de uma comparação dos ambientes mais propícios à criação com a Florença do século XVI, berço do Renascimento, onde havia um universo de experiências e informações trocadas entre os sujeitos. Essas interseções culturais, segundo a matéria, se potencializaram com a globalização, que facilita e aumenta o movimento de pessoas entre países, – e, consequentemente, a circulação de diferentes culturas e pontos de vista nas organizações.

Uma consequência desses movimentos, segundo a matéria, é a convergência das ciências e o salto da computação. Assim, matéria aponta, através de uma fonte, que “*O ambiente fervilhante da diversidade aumenta a quantidade e a qualidade das ideias, o que favorece o aspecto randômico do sucesso. ‘Se você pega o caminho previsível, lógico, está*

¹¹ Traje que mistura burca e biquíni, na interseção entre o esporte ocidental e a religião islâmica.

seguindo os passos da maioria. No entanto, se prestar atenção às surpresas, a chance de encontrar uma ideia ou abordagem únicas será muito maior". (Revista HSM Management, Ed. 124, p. 68). Nesse sentido, entendemos que a Revista procura influenciar seus leitores (gestores) na contratação e na valorização de profissionais oriundos de culturas, credos e origens diferentes em relação ao restante das pessoas que trabalham nas e/ou transacionam com as organizações. Contudo, a justificativa para tal abertura à diversidade continua sendo os resultados da organização.

Nas outras matérias, como por exemplo, a de nº 2 (já mencionada anteriormente) que se refere à pesquisa "As melhores empresas para trabalhar na América Latina em 2017", há apenas menções curtas sobre diversidade cultural, com foco nas companhias multinacionais, que acabam enfrentando mais "problemas" nesse sentido. Ou seja, as matérias abordam a diversidade para essas organizações como um ponto importante a ser tratado, pois que as companhias multinacionais são as que têm em sua realidade as diferenças culturais de maneira mais presente. A Revista pontua, ainda, que a maioria das organizações brasileiras que têm políticas voltadas à diversidade são unidades de multinacionais no país, ou seja, as iniciativas vêm a partir das matrizes, principalmente dos países desenvolvidos.

No tópico a seguir trataremos da abordagem da Revista HSM Management quanto à diversidade racial e étnica.

4.5.4 Como a Revista HSM Management trata a diversidade racial e étnica

No que diz respeito às questões sobre racismo e etnia, não parece haver esforço da Revista HSM Management, tanto em relação à quantidade de matérias coletadas, quanto pela forma superficial em tratar essa temática. Assim como a abordagem das gerações mais velhas (feita em apenas alguns parágrafos dentro de toda a amostra), a questão étnico-racial segue na mesma linha.

Exemplificamos isso com a matéria nº 15, que integra o Dossiê HSM Mulher, e trata do cenário brasileiro no que se refere à equidade de gênero. Ao discutir diversidade (sobretudo de gênero) no Brasil, a matéria dedica apenas um parágrafo para fazer a intersecção entre gênero e raça, conforme trecho a seguir: *"Madalozzo observa ainda que é preciso haver maior ativismo em defesa das mulheres negras, que têm ainda mais dificuldades de ascender na carreira – e não por déficits de formação, como querem crer alguns. 'Se nas 500 maiores empresas dos Estados Unidos em 2017 há apenas 32 mulheres*

ocupando o cargo de CEO, 6,5% do todo, no Brasil a situação é muito mais grave’, diz a professora do Insper. A mais lembrada costuma ser Rachel Maia, CEO da Pandora Brasil, que trouxe as marcas de joias e as lojas Tiffany e Pandora para o País”. (Revista HSM Management, Ed. 125, p. 90).

Conforme apontado na matéria, a desigualdade sofrida pelas mulheres brancas no mundo do trabalho (em relação à remuneração e ao acesso a cargos de liderança) é ainda maior para as mulheres negras. Assim, denuncia o texto, não é por déficit de formação que essas mulheres têm menos oportunidades, “como querem crer alguns”, pois os impactos do machismo se somam aos do racismo, dificultando ainda mais o acesso, a permanência e, sobretudo, a ascendência dessas mulheres nas carreiras corporativas. Nossa afirmação a respeito da pouca atenção dada pela Revista à temática da diversidade racial se justifica pelo fato de que o assunto é pouco desenvolvido em uma matéria que aborda, como assunto principal, as questões de gênero na realidade brasileira.

O que pontuamos como importante no que se refere à maneira como é tratada a diversidade racial e étnica pela Revista HSM Management diz respeito a representações, como podemos verificar na matéria nº 10, “Cenários acessíveis em apenas dois passos” (já referida), à qual reproduzimos um recorte na Figura 14, conforme segue:

Figura 14 – Matéria nº 10: a mulher negra representada como executiva



Fonte: Recorte feito pela autora a partir da Revista HSM Management – Edição 124 – setembro de 2017.

Destacamos que a ilustração da matéria contém o desenho de uma personagem caracterizada como uma executiva, posto que segura uma luneta e está ao lado de um gráfico que aponta crescimento, ícones que expressam visão estratégica e de longo prazo, características normalmente ressaltadas pela publicação como próprias de um gestor *C-level*.

Assim, ao representar o personagem da matéria como uma executiva mulher e negra, a Revista HSM Management foge dos padrões geralmente seguidos em matérias desse tipo.

Contudo, não se pode esquecer que um dos pontos destacados no texto desta matéria (apresentada no tópico sobre a diversidade cultural) é justamente a importância da diversidade cultural para que as organizações realizem qualificadas previsões de cenários. Além disso, a ilustração da personagem exprime pouco de diversidade (apenas a racial), posto que essa mulher (executiva) negra parece “adaptada” a uma não-identidade, já que veste roupas em padrão corporativo, seu cabelo é preso e, de maneira geral, ganha um “tom intelectual” – o que, de certa maneira, é uma prática performativa que reforça padrões já instituídos.

Outra representação imagética em relação à diversidade étnica/racial que chamou atenção é de uma matéria já referida nas questões de gênero, que integra o Dossiê HSM Mulher. Reproduzimos recorte da matéria nº 12 a seguir:

Figura 15 – Matéria nº 12: a mulher negra representada no Dossiê HSM Mulher



Fonte: Revista HSM Management – Edição 125 – novembro de 2017.

Nesta outra matéria identificamos não uma ilustração, mas uma fotografia de uma mulher negra que representa uma executiva, uma vez que sua pose é uma das formas comuns com as quais se retratam grandes executivos em revistas e jornais: com postura ereta e braços

cruzados. Pontuamos que essa personagem, agora, tem o cabelo solto, está sorridente, e com uma aparência mais empoderada.

Nesse sentido, podemos refletir sobre a representação utilizada pela Revista, pois que esta executiva negra, na verdade, não existe. Quando identificamos as mulheres fontes das matérias, o perfil que tem espaço de fala é o padrão hegemônico: brancas e/ou loiras. E estas, têm suas fotos (reais) ilustradas nas matérias, com seus nomes e cargos/profissões (conforme Figura 15, no quadro cinza da página posterior à da modelo negra). As possíveis entrevistadas negras não aparecem – a suposta executiva negra é representada por uma modelo.

Após tomarmos conhecimento das duas matérias, parece difícil não comparar as imagens com as outras personas que surgiram em nossa amostra, uma vez que essas são praticamente as únicas personagens que parecem ter apenas a função de ilustrar os textos. Assim, mesmo que a representação utilizada tenha um viés positivo devido à ruptura do que é comum/padrão nos quadros de gestores das principais organizações, questionamos por que os outros personagens (mulheres ou homens, que sejam executivos, gestores ou mesmo funcionários) nomeados na matéria não aparecem. Por que a matéria é ilustrada justo com a mulher negra da Figura 15?

Tendemos a considerar que a escolha feita pela Revista seja um caso de representatividade, no sentido de usar de um modelo de representação contra-hegemônico para, talvez, influenciar os leitores a considerar esse público como também possíveis gestores, possíveis profissionais a serem promovidos como gestores, já que, de acordo com a matéria, quase não há mulheres negras executivas, líderes, gestoras.

4.5.5 A diversidade das deficiências abordada pela Revista HSM Management

Nessa temática identificamos lacunas importantes por parte da Revista. Como é de amplo conhecimento, o Brasil possui uma lei¹² específica que rege o acesso das pessoas com deficiência ao mundo do trabalho. Contudo, é sabido que, de maneira geral, o que as empresas menos praticam é a inclusão efetiva dessas pessoas nas atividades laborais.

Em relação a esse tipo de diversidade, o único dado coletado que cita de fato um caso relativo às pessoas com deficiência, foi encontrado na matéria nº 6, “Três soluções à

12 Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, a chamada lei de cotas para pessoas com deficiência. O Art. 93 da lei diz que as empresas com 100 ou mais funcionários estão obrigadas a preencherem de 2 a 5% dos seus cargos com beneficiários reabilitados, ou pessoas com deficiência. (BRASIL, 2018). Disponível em: www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/07/lei-de-cotas-para-pessoas-com-deficiencia-completa-25-anos Acesso em: 03/06/2018.

brasileira” (já referida anteriormente). Essa matéria trata sobre três exemplos de modelos de gestão “com propósito”, forma como a publicação chama a idealização de práticas de gestão e ações humanizadas. Ainda que não aborde a diversidade de maneira central, os depoimentos dos entrevistados e as narrativas sobre as empresas conduzem ao tema. Um desses modelos de gestão apresentados tem em sua “lista do bem” o fato de ser gestor de um funcionário com síndrome de *down* mesmo sem a necessidade da empresa em questão ter de cumprir cota, conforme a lei: “A Gaia+ é só uma das iniciativas do bem do Grupo Gaia. Outros exemplos são ter funcionário com síndrome de Down sem precisar cumprir cota, campanhas de doação de sangue, de gratidão e gentileza etc.” (Revista HSM Management, Ed. 123, p. 66).

Ora, pensando de maneira restrita, esta é uma política louvável por parte do gestor/da organização. Contudo, a matéria não explicita qual é a função desse empregado, quais atividades ele executa, no que ele é importante para o desempenho da empresa etc. O fato de simplesmente citar a boa ação soa como benevolência e não como inclusão. E, ainda, faz parecer que o intuito de sublinhar essa iniciativa da empresa está apenas para fins de retorno de imagem-conceito.

Ademais, tal como nas outras temáticas explicitadas, as demais matérias apenas pontuam, citam a questão da diversidade junto às pessoas com deficiência de maneira muito superficial.

4.5.6 Tratamento da diversidade sexual pela Revista HSM Management

Apesar de afirmar que a diversidade seja pauta importante no mundo do trabalho, conforme verificamos nas matérias nºs 3, 8 e de 12 a 16, a Revista HSM Management não aborda de maneira ampla e aprofundada o tema da diversidade sexual. Além de as questões de gênero serem tratadas restritamente ao binarismo do feminino/masculino, o público LGBT parece reduzido a uma sigla citada em alguns dos textos da Revista.

Apenas duas matérias da nossa amostra fazem menção à questão da diversidade sexual. A primeira delas é a matéria nº 3 (já mostrada), que se refere à pesquisa As melhores empresas para trabalhar na América Latina em 2017, e reproduzimos a seguir:

Figura 16 – Matéria nº 3: As melhores empresas para trabalhar na América Latina.



Fonte – Revista HSM Management – Edição 122 – Maio de 2017

Essa matéria, que cita praticamente todas as possíveis diversidades, aponta, conforme Figura 16, como um dos destaques da pesquisa as organizações com áreas de gestão de pessoas que se mostrem preocupadas/ligadas à liderança e a diversidade. E especificamente sobre a diversidade sexual, a pesquisa revela que uma das iniciativas mais comuns nas organizações é a criação de comitês/núcleos internos para ouvir os perfis diversos, mediar situações de conflito e informar/educar.

No âmbito sexual, a diversidade é tratada pelo viés do respeito, mas, de certa maneira, também com alguma benevolência e, ao mesmo tempo, na mesma linha de *business case* das questões de gênero, ou seja, vinculada à maior produtividade e desempenho das organizações, conforme depoimento de uma das fontes: “quando um funcionário de qualquer

cargo é respeitado e sente-se dono de sua área, ele dá o melhor de si”. (Revista HSM Management, Ed. 122, p. 64).

A outra matéria da amostra que se refere à diversidade sexual é a já mencionada nº 9 (nos itens sobre diversidade de gênero e gerações deste trabalho), “O recrutamento é cada vez mais *tech*.” Seu texto aborda as tecnologias e mídias digitais utilizadas nos processos de recrutamento e seleção das empresas, e uma das fontes da matéria, diretor de recursos humanos da rede social corporativa LinkedIn, afirma que aumentou a busca por perfis muito específicos na plataforma e que em 2017, o foco foi no público LGBT porque as organizações perceberam que *“a pessoa consegue inovar muito mais e ser bem mais produtiva quando tem a oportunidade de ser ela mesma no trabalho”* (Revista HSM Management, Ed. 124, p. 25), diz o diretor. Dessa forma, mais uma vez, identificamos a ideia de que a diversidade deva ser considerada pelas organizações para que tenham mais produtividade e inovação, gerando lucros e melhor desempenho financeiro.

Assim, a partir da análise sobre as matérias coletadas, no tópico a seguir, refletimos sobre os sentidos de diversidade que circulam e se atualizam na Revista HSM Management.

4.6 AS NOÇÕES DE DIVERSIDADE(S) INSTITUÍDAS PELA REVISTA HSM MANAGEMENT: OS SENTIDOS QUE CIRCULAM E AÍ SE ATUALIZAM

Tendo em vista a análise sobre a forma como as temáticas sobre diversidade são abordadas nas matérias da Revista HSM Management, apresentamos nossas interpretações a partir de indícios dos sentidos propostos, além de um panorama das abordagens que o veículo faz reconhecer.

Compreendemos que a Revista aborda a diversidade, de maneira geral, como uma recomendação à política de gestão de pessoas voltada para a estratégia econômica (é visão de negócio), ou seja, justifica-se que as organizações atentem para a diversidade de seus quadros funcionais para melhorarem seu desempenho, produtividade e resultados. Em alguns casos (como nos exemplos da matéria nº 6) a diversidade (ainda que de maneira indireta) é tratada como uma causa/um movimento (político), um propósito (maior) na vida das organizações. Nesses casos, o sentido vai além da visão estratégica de negócio, da perspectiva que só visa as vantagens financeiras. Mas, ainda assim, fica claro que as organizações que se preocupam com a temática faturam muito e crescem ainda mais com a implantação dessas políticas. Por

outro lado, há o viés da benevolência, em que identificamos sentidos de desigualdade e as relações de poder na posição dos sujeitos, evidenciando também uma tentativa de ganho em imagem-conceito por parte dessas organizações “bondosas”.

Um aspecto que destacamos, é o fato de que, em todas as abordagens da Revista, o sentido de inovação é associado à diversidade. Tanto quando é tratada como necessária para criar ambientes inovadores, quanto também como possível resultado de desafios de inovação. Ressaltamos, por exemplo, que a expressão “ambiente fervilhante” (de ideias) em virtude da diversidade utilizada em uma das matérias exemplifica bem essa visão: deve haver diversidade nas organizações para que essas sejam inovadoras.

Os sentidos relacionados aos estigmas e preconceitos parecem ficar em segundo plano, ocultos ou nas entrelinhas. Contudo, há indícios, em praticamente todas as matérias, de que existe preconceito nos ambientes organizacionais, mas isso não é abordado – quando, por exemplo, a Revista dá relevo às questões geracionais supervalorizando os jovens, sem ao menos tangenciar as relações ou os conflitos com as demais gerações, esse movimento já pressupõe algum preconceito. Pois no processo de escolha por dar relevo aos jovens (exaltação de qualidades, tornando-os modelos a serem seguidos, etc), a não escolha por tratar das gerações mais velhas está intrínseca.

No que diz respeito justamente às questões geracionais, a Revista valoriza um determinado perfil (o jovem) que é idealizado como um perfil positivo e necessário para o sucesso das organizações. Dessa forma, a publicação institui que ser jovem é sinônimo de ser competente, produtivo, com mentalidade evoluída e pensamento diferente do comum, mas sempre com foco em resultados/desempenho do negócio. O que, a nosso ver, vai na contramão da diversidade, já que exalta um determinado tipo de pessoa em detrimento de outras, sem considerar – de fato – as diferenças, o outro, o “estranho”, ou ainda, a convivência e as relações entre os diferentes.

O espírito jovem é supervalorizado nas matérias analisadas, e o conceito de juventude vai além da idade cronológica, pois é identificado pela postura, pelo comportamento e mentalidade ousados, desejo por experimentar e por protagonizar, ausência de medo de errar. Nesse sentido, a revista busca exemplos desses perfis a serem perseguidos e os associa ao sucesso, ao crescimento, ao alto desempenho, à excelência. Além disso, institui o amplo poder de transformação de realidades por parte das gerações mais jovens.

Quanto à equidade/igualdade de gênero, o principal sentido instituído pela Revista é o de desafio, pois como a matéria nº 3 retrata, ainda é pauta importante ver a inclusão de mulheres em destaque numa das maiores pesquisas de gestão de pessoas do mundo. Ainda é

uma surpresa ter um público majoritariamente feminino em um programa voltado para capacitação no campo do agronegócio, ou no desenvolvimento de tecnologias, ou na construção civil, como apontam as matérias nº 6 e 7. Ainda é raro (inusitado) ter mulheres no topo da hierarquia das grandes companhias mundiais, conforme a matéria nº 12, enfim. Nessa linha, quer parecer que a Revista proponha às organizações a igualdade de gênero como um desafio que se será possível alcançar a partir do comprometimento das lideranças com o tema.

Importa também destacar o posicionamento proposto, nas matérias nº 12, 13, 14 e 15 (do Dossiê HSM Mulher), de que a meritocracia é um mito – no sentido de existir apenas discursivamente, para reforçar privilégios. Uma delas, inclusive, ao criticar as práticas de business case ao tratar de gênero, aponta que as categorias minorizadas acabam tendo que “provar” constantemente que merecem ocupar espaços e que há ganho efetivo para todos.

Por fim, tendo em vista o fato de a Revista HSM Management se tornar uma publicação modelizante para as práticas de gestão das organizações, refletimos, no tópico seguinte, sobre as possíveis influências desses sentidos de diversidade atribuídos pela Revista no que tange à comunicação organizacional.

4.7 AS POSSÍVEIS ORIENTAÇÕES PARA PRÁTICAS DE GESTÃO E DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INSTITUÍDAS PELA REVISTA HSM MANAGEMENT

Como se propõe a apoiar na formação de gestores, ao dizer, através de diversas matérias, dossiês, estudos de pesquisas etc., que a diversidade é tema sensível e tendência para as organizações, a Revista HSM Management chama a atenção para a necessidade do desenvolvimento de ações e políticas de inclusão e integração das diversidades nos ambientes de trabalho.

O simples fato de colocar a diversidade como pauta em praticamente todas as suas edições faz parecer que essa questão é também uma preocupação do grupo HSM Educação Corporativa. A publicação, de alguma maneira se propõe a despertar o interesse dos gestores para o tema, estimulando-os a se inspirarem nas práticas de grandes corporações (também modelares), que são reconhecidas/distinguidas/premiadas pela excelência na gestão da diversidade no ambiente de trabalho. Como efeito desse esforço da publicação pode ser de que os gestores que acompanham a Revista regularmente percebam isso como tendência e repliquem boas práticas em suas organizações.

Assim, ao ressaltar a todo o momento o papel dos líderes nas mudanças da cultura organizacional voltada à diversidade, a Revista os convida a tomarem para si a responsabilidade de promover um ambiente mais humanista, e a preocuparem-se, além dos assuntos de produtividade e econômico/financeiros, mas também com o impacto social que as políticas de inclusão e equidade podem gerar.

Ao mesmo tempo, tratando a diversidade como um desafio, a Revista faz uma espécie de convocação aos líderes que lhe acompanham para que superem esse desafio. Assim, a publicação cria expectativas e, de certa maneira, indica caminhos a serem seguidos, através dos exemplos que apresenta.

Em contraponto, fica evidente que a abordagem da diversidade ainda é bastante conservadora por parte da HSM Management: uma vez que limita gêneros ao binômio feminino-masculino, por exemplo; além de deixar de tratar questões relacionadas à diversidade sexual; por não discutir a desigualdade social intimamente ligada aos preconceitos raciais e de etnia; por não tratar da inclusão de pessoas com deficiência etc, e tampouco das relações entre as pessoas diferentes, os conflitos que podem surgir, enfim.

5 CONSIDERAÇÕES

A partir das bases teóricas apresentadas, das análises realizadas, e do objetivo geral de compreender as noções de diversidade instituídas pela Revista HSM Management, com este trabalho, reconhecemos a grande probabilidade de que veículos de comunicação como a Revista HSM Management tenham significativo poder de instituição, no sentido de fazer reconhecer determinados padrões e sentidos.

Ademais, tendo em vista os autores que destacam o papel dos gestores/líderes na manutenção e disseminação da cultura organizacional, consideramos que os gestores/líderes são importantes quando se busca refletir sobre a diversidade nas organizações e instituir, também, novas (e boas) práticas. Isso porque acreditamos que o modo com que esses líderes administram e tratam as questões relacionadas à diversidade devem refletir-se diretamente sobre o ambiente organizacional, além de dizer sobre como os grupos minorizados terão colocadas as suas posições de sujeito nestes ambientes, como se sentirão e como serão tratados nas organizações.

Também por isso, acreditamos que a escolha das matérias da Revista HSM Management como objeto de estudo tenha sido assertiva, pois que os gestores são a sua principal audiência. Além disso, a Revista torna-se fonte de saberes desses líderes, que podem basear-se nas noções instituídas por ela para implantar políticas de gestão e processos de comunicação organizacional voltados para a diversidade, já que esse é tema sensível para a publicação.

Em relação aos dados coletados, encontramos um volume bastante expressivo de matérias que tratam sobre diversidade, o que faz parecer que Revista HSM Management tem como proposta abordar o tema, mas de modo amplo, pela multiplicidade de temáticas que são trabalhadas: gerações, gênero, cultura, raça/etnia, sexual, pessoas com deficiência, etc. Nesse sentido, a Revista abarca os principais eixos que comumente são relacionados à diversidade. Porém, percebemos que algumas das temáticas sobre o tema (que talvez sejam considerados mais sensíveis, como o racismo, a diversidade sexual e de gênero LGBT,), que demandam um debate mais aprofundado, por vezes, são tratadas de maneira muito simplista e superficial, posto que são apenas citadas ou mencionadas rapidamente.

Em outros casos, os temas que podemos considerar mais recorrentes (como gênero e gerações, por exemplo), que aparecem em um número maior de matérias, têm tratamento igualmente restrito/limitado. Apesar da variedade de vozes/fontes na arena de disputa de sentidos, o que, a nosso ver, é bem positivo, o debate sobre diversidade (sobretudo quando se aborda de gênero) é básico e reducionista (apenas mais do mesmo).

Em algumas temáticas, a Revista apresenta alguns temas apenas reproduzindo discursos performativos, que, ao serem repetidos, contribuem para reforçar a lógica que está dada, além dos estigmas e preconceitos, como na matéria que menciona o funcionário com síndrome de Down na empresa, mesmo sem esta precisar cumprir cota. Ou seja, nesse sentido, a Revista institui o que já é instituído: o sentido benevolente com que as pessoas com deficiência são tratadas no mundo do trabalho (além da falta de inclusão, quando suprime informações sobre as capacidades e funções desempenhadas por tal empregado), a invisibilidade de pessoas transsexuais e transgêneros, o racismo no mundo corporativo, enfim – estigmas e preconceitos reproduzidos, ainda que de maneira subliminar.

Quanto às representações, avaliamos que a Revista HSM Management consegue contemplar perfis distintos quando se trata de diversidade cultural, religiosa ou geográfica – ao usar personas como a paquistanesa Malala Yousafzai e retratar o “*burkini*”, criado por uma mulher muçulmana para a prática de esportes. Mas a publicação deixa a desejar quando o assunto é diversidade de gênero porque trata apenas pelo viés binário – homem *versus* mulher – e também quando aborda a inclusão de pessoas com deficiência e diferenças raciais/étnicas, principalmente.

Posicionamos-nos criticamente, em especial, às abordagens da Revista com relação às pessoas com deficiência e à diversidade racial/étnica. A nosso ver, o tratamento desses assuntos é importante para o mundo do trabalho. Porém, a abordagem da Revista é rasa e deixa muitas lacunas. Sabemos que o racismo é endêmico no Brasil, um tema sensível e de discussão complexa, mas, ao mesmo tempo, temos uma população bastante miscigenada, em que mais da metade é formada por pessoas negras ou pardas. Portanto, esse deveria ser um tema mais trabalhado pela publicação e de forma mais aprofundada e baseada na realidade enfrentada pelos brasileiros no mercado de trabalho, já que, ainda em 2018, sofremos os efeitos de anos de regime escravagista que marginalizou brutalmente o povo negro do país.

Por sua vez, no que diz respeito às pessoas com deficiência, a temática é praticamente de invisibilidade e indiferença, posto que, mesmo o Brasil tendo uma lei que rege o acesso desse público ao universo organizacional, há quase nenhum conteúdo na Revista que trate sobre programas de inclusão ou que aborde de alguma maneira o ambiente de trabalho que recebe essas pessoas, e as relações intrínsecas ao aspecto laboral de pessoas com limitações físicas e/ou mentais, motoras ou cognitivas.

A Revista HSM Management, de modo geral, pouco trata das diversidades nas relações de trabalho no sentido humanista – da convivência, do compartilhamento, das trocas, do respeito ao outro, do reconhecimento das diferenças e, claro, dos conflitos inerentes a essas

relações. Pelo contrário, o foco mais encontrado nas matérias analisadas é o chamado pelos críticos no assunto como *business case*, ou seja, a defesa da ideia de que as organizações devem se relacionar com seus públicos levando em conta a diversidade porque isso gera mais lucros financeiros e/ou ganhos de imagem-conceito.

Dessa forma, ressaltamos que é preciso tomar cuidado com determinados posicionamentos, como o de supervalorizar um perfil em detrimento de outro, como apontamos em relação às matérias que abordam a diversidade geracional, por exemplo. Sabemos que há muitos conflitos no ambiente de trabalho quando há diversas faixas etárias trabalhando juntas. Esse tipo de discurso talvez possa contribuir para um movimento que já vem ocorrendo nas organizações, que é o de enaltecer as qualidades e potencialidades da juventude e rechaçar as características das gerações anteriores, criando maiores obstáculos para esse público permanecer nos postos de trabalho e/ou retornar, caso se tratem de pessoas que tenham perdido seus empregos.

Nesse sentido, entendemos que o risco não está apenas nos possíveis conflitos gerados com a exclusão das pessoas mais velhas (que já vem vivendo essa realidade no mercado de trabalho), mas no empoderamento exacerbado de uma geração inteira, no sentido de depositar expectativas e responsabilidades, quase esperando superpoderes para transformar a lógica do mundo apenas por terem uma mentalidade diferente das gerações anteriores. Em uma geração que tem, além das características reiteradamente assinaladas pela Revista como positivas e atreladas à excelência, a ansiedade e a falta de experiência, pode ser bastante problemática essa abordagem cheia de responsabilidades e expectativas.

O mesmo cuidado devem ter as organizações quando tratam questões sobre sexualidade e gênero. O foco não deve recair sobre a oposição homens *versus* mulheres, pois a equidade de gênero vai além disso. Porém poucas matérias analisadas abordam a homofobia, que é bastante vinculada ao machismo, sexismo e misoginia, inclusive nos ambientes de trabalho.

Tendo em vista o que acionamos até aqui a respeito do tratamento dado à diversidade sexual e de gênero nos ambientes organizacionais, compreendemos que se faz necessário o incentivo a um movimento masculino de quebra de paradigmas, no sentido de reconhecer os privilégios para, juntos, homens, mulheres, travestis, transsexuais e transgêneros reconhecerem suas diferenças e combaterem os preconceitos e discriminações. Além de trabalharem juntos para reconhecer as diferenças e aprender a conviver com harmonia e respeito, o mais importante, com igualdade de oportunidades para todos. E a comunicação

organizacional deve apoiar esses movimentos, por meio de práticas que, de fato, minimizem os efeitos da discriminação e permitam oportunidades iguais a todos.

O foco de abordagem da Revista HSM para instruir (e fazer reconhecer diferentes padrões) em relação a todos os tipos de diversidade que citamos durante a análise deveria ser o de reconhecimento das diferenças e, sobretudo, da desigualdade enfrentada dia a dia. Isso porque ao reconhecer as desigualdades, reconhecemos também os privilégios, num processo distante do vitimismo ou da benevolência para com o outro. O que é urgente reconhecer é que comunicar sobre diversidade implica o exercício constante da alteridade, de ver o outro como diferente, mas ao mesmo tempo, como igual.

REFERÊNCIAS

- BALDISSERA, Rudimar. **Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional**. In: Revista Organicom. Ano 4, número 7, 2º semestre, 2007.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (org). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008, p. 149-178.
- BALDISSERA, Rudimar. A comunicação no (re)tecer a cultura organizacional. In **Revista Latinoamericana de Ciencias de La Comunicación. ALAIC**. 6 (nº10). (2009, Jan/Jun). Disponível em <http://www.alaic.net/revistaalaic/index.php/alaic/article/view/82/80>
- BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida (Org). **A comunicação com fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora / Rio de Janeiro: Senac Rio de Janeiro, 2010.
- BALDISSERA, Rudimar. **A organização comunicada entre scripts e cacos: os sujeitos na cena organizacional**. GT2: Comunicação Organizacional e Relações Públicas. ALAIC, Lima-Peru, 2014a. Disponível em: <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2014/11/GT2-Rudimar-Baldissera.pdf>
- BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional, tecnologias e vigilância: entre a realização e o sofrimento**. Revista da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação. E-Compós. Brasília/DF. Vol. 17, Nº 2, mai/ago, 2014b.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional e imagem-conceito: sobre gestão de sentidos no ambiente digital. In: RUÃO, Teresa; NEVES, Ronaldo; ZILMAR, José. (Orgs.). **A comunicação organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações**. Braga: CECS, 2017, (p. 71-87).
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas linguísticas: o que falar quer dizer**. 2ª ed. - São Paulo/SP: Editora da Universidade de São Paulo, 1998.
- CURVELLO, João José Azevedo. Um olhar comunicacional sobre a autonomia e a interdependência nas relações de trabalho. In.: KUNSCH, Margarida. **Comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2010. p. 77-92.
- DEJOURS, Christophe. et al. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo, Atlas, 1994.

FERREIRA, Nelson Toledo. **A construção da pesquisa científica em comunicação – abordagens múltiplas de um saber específico**. Revista de C. Humanas, Viçosa/MG, v. 12, n. 1, p. 27-37, 2012.

FIGARO, Roseli. **O homem, a cultura e as relações de comunicação no mundo do trabalho**. In: Marlene Marchiori. (Org.). Cultura e interação. COLEÇÃO FACES DA CULTURA E DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL. 1. ed. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2014.

FRANÇA, Vera V. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2010, p. 23-35.

FRANÇA, Vera Veiga. O objeto da comunicação/A comunicação como objeto. In: HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C.; FRANÇA, V.V. (org.). **Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências**. 11 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011, p. 39 – 60.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo/SP: Thomson Learning, 2007.

FREITAS, Maria Ester de. **Diversidade: uma realidade incômoda**. GVExecutivo, Reinvenção das Empresas. V.15, nº 2, jul/dez, 2016.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro/RJ: LTC, 1989.

GEERTZ, Clifford. Os usos da diversidade. In: **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre/RS, ano 5, n. 10, p. 13-34, 1999.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo, Boitempo Editorial, 1999.

GUIZZO, João. **Introdução à sociologia**. São Paulo: Cia Editora Nacional, 2009.

HOLZMANN, Lorena. **Controle disciplinamento da força de trabalho: estratégias e resistências**. Porto Alegre: Editora Escritos, 2014.

IRIGARAY, Hélio A. dos Reis; SARAIVA, Luiz A. Sillva. **Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?** RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 49, n.3, jul/set, p.337-348, 2009.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. in: Marlene Marchiori (org.). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In.: KUNSCH, Margarida. **Comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2010. p. 19-39.

OLIVEIRA, Ivone de L. **Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual**. Revista Organicom. Vol. 6, nº 10/11, 2009.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SALES, Ricardo Gonçalves de. **Melhores para quem? A questão da diversidade como valor organizacional entre as participantes do guia Melhores Empresas para Você Trabalhar**. Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (10. : 2016: São Paulo/SP, Brasil). Anais do X Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas [recurso eletrônico] / org. Luiz Alberto de Farias, Valéria de Siqueira Castro Lopes. – Dados Eletrônicos. – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016.

SILVA, Tomaz Tadeu da. A produção da identidade e da diferença. In: SILVA, Tomaz Tadeu da (org); HALL, Stuart; WOODWARD, Kathryn. **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. 13ª edição – Petrópolis/RJ: Vozes, 2013.

SILVA, Cássia Aparecida Lopes da. **O papel dos gestores na comunicação organizacional: tensionamentos na organização comunicante**. Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (9. : 2015: Campinas, Brasil). Anais do IX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas [recurso eletrônico] / org. Valéria de Siqueira Castro Lopes, Luiz Alberto de Farias, Cleusa Maria Andrade Scroferneker. – Dados Eletrônicos. – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015.

SILVA, Cássia Aparecida Lopes da. **Comunicação organizacional na gestão do trabalho: papéis dos gestores de equipe e natureza da comunicação**. 168f. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2016.

SÓLIO, Marlene Branca. **A subjetividade dos sujeitos como componente da Comunicação Organizacional**, Disponível em: <http://www.ucs.br/cchc/deco/portalbranca> e em <http://www.intercom.org.br>. Trabalho apresentado no NP Comunicação Organizacional do Intercom, 2006.

TOTH, Elizabeth L. Gestão da comunicação em função da diversidade nas organizações. In.: KUNSCH, Margarida. **Comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2010. p. 125-134.

ANEXOS

1) Revista HSM Management | Edição 121 | Março de 2017

A nova geração de CEOs brasileiros

Livro revela modelos de liderança alternativos entre os CEOs brasileiros

Vale a leitura porque...

... a safra mais jovem de CEOs brasileiros pensa diferente sobre os negócios e a necessidade de transformá-los.

... um novo livro, adiantado com exclusividade, revela que propósito, governança democrática e até desigualdade social estão na agenda desses CEOs.

A guerra de talentos no Brasil já foi declarada, em plena recessão: muitas empresas do País se encontram às vésperas de sucessão no comando. Em abril, deve chegar ao mercado o livro *Entrevistas com CEOs – Conversas que Transformam*, organizado pela Corall Consultoria e publicado pela Pólen, em que 20 CEOs brasileiros discorrem sobre transformação, modelo de liderança, propósito, democracia e, principalmente, mostram modelos mentais alternativos ao hegemônico.

Exemplos? Um deles é José Carlos Magalhães Neto, um empreendedor muito jovem para o tamanho de sua responsabilidade. A empresa que fundou e da qual é chairman, a Tarpon, é controladora da BRF, da Omega, da Morena Rosa e da Somos Educação, entre outras. Segundo Fábio Betti, sócio da Corall Consultoria e um dos entrevistadores, ele está fazendo diferente no mercado de fundos de investimento e acredita de verdade em organizações movidas por propósito.

Já Allan Finkel, gerente-geral da Novo Nordisk no Brasil, é descrito por Betti como uma pessoa que aposta em um modelo de liderança mais democrático e participativo. Recentemente, foi considerado o melhor country manager do grupo dinamarquês no mundo todo. Por fim, Marcelo Willer, CEO da Alphaville Urbanismo, é um executivo raro por ter uma preocupação muito forte com o social, sendo uma voz contrária à maioria que vê no liberalismo a solução para os problemas do Brasil.

HSM Management teve acesso ao livro em primeira mão e publica a seguir highlights de três das entrevistas.

José Carlos Magalhães Neto, 39 anos fundador e presidente do conselho da Tarpon

Qual foi o propósito que materializou a Tarpon?

Ao ser criada, o propósito da Tarpon era muito simples: unir os poucos talentos que achávamos que tínhamos com necessidades da sociedade onde eles poderiam ser aplicados, fazendo a ponte entre empresas cotadas em bolsa e investidores de longo prazo.

Depois dos dois primeiros anos [de 2002 a 2004], passamos, aí, sim, a projetar um impacto maior no mundo. Neste momento, com a entrada do Pedro Faria [atual CEO da BRF] e do Eduardo Mufarej [atual CEO da Somos Educação], além de outros dez sócios ao longo da nossa história, começamos todos uma jornada de descoberta de um propósito. O propósito a gente não escolhe, a gente descobre. Foi de 2004 para 2005 que entramos nesse processo de conscientização.

Apesar de oriundos do mercado financeiro, entendemos logo que criar um coletivo empresarial de alta performance a partir das relações humanas, um coletivo pequeno de 20 a 30 pessoas, era algo que nos orgulhava, mas que tinha um impacto restrito.

Em 2007, passamos a trazer nossos investidores para a mesma página no sentido de ganhar mais flexibilidade e longevidade nas relações para efetivamente poder impactar diretamente os negócios em

que investíamos. Em 2008, tivemos as primeiras experiências, com muitos erros, mas também acertos, no quesito de efetivamente gerir negócios. A Cremer e a Omega, por exemplo, são oriundas dessa safra de 2008. Caminhávamos, dessa forma, para a posição de motoristas dessas empresas, vindos do banco de trás na origem e da posição de copiloto no meio do caminho.

Além disso, nossos investidores já tinham nos dado um voto de confiança ao nos entregar um capital de longo prazo, mais perene. Conseguimos conectar esse capital ao redor do mundo para esse tipo de evolução na abordagem que vínhamos fazendo, um processo que continua até hoje, com muitos aprendizados.

O fato de ter começado tão cedo, antes dos 30 anos, ajudou ou criou dificuldades?

Acho que ajudou bastante, [mas] na época era um handicap importante. Com 24 anos, em 2002, eu não gozava de nenhuma possibilidade de ter confiança de investidores importantes na gestão de seus recursos. Com algumas medidas conseguimos avançar, como formar conselhos consultivos com pessoas que conheciam nosso trabalho antes da Tarpon, entre as quais Luiz Alves, Stuhlberger, Ricardo Semler, Cláudio Sonder e Guilherme Affonso Ferreira. Eles emprestaram muito de sua credibilidade para uma turma jovem.

Entre 2002 e 2003, fizemos também parceria de distribuição com a Hedging-Griffo, o que nos deu a chance de mostrar o que vínhamos fazendo, nossas ideias, como acreditávamos na gestão de negócios e investimentos. E nos apresentaram para muitos de seus clientes de private banking. Essa plataforma alavancou nossos negócios, passando de R\$ 1 milhão para R\$ 600 milhões de administrados em menos de dois anos. Com isso, pudemos dar mais vazão à criatividade e à ousadia e não só sobreviver.

Você tem algum modelo de liderança ou algum líder que o inspira?

Não tenho um ideal de liderança perfeita, mas em diversas dimensões há figuras que se destacam. Nessa parte de conceber um coletivo empresarial a partir dos seres humanos, o Ricardo [Semler] foi uma referência importante. Na parte de investimentos, duas figuras centrais que forjaram nosso jeito de ver as coisas foram o Warren Buffett e, no Brasil, o Luiz Alves.

Quais foram seus grandes aprendizados até aqui na liderança da Tarpon?

Estamos sempre abertos a evoluir. Com as influências de todos os sócios – como o Abilio [Diniz], na BRF, com quem convivemos bastante –, vivenciamos sempre o novo. Criamos coletivos que são vivos, que vão adquirindo características ao longo do tempo, e isso está muito ligado com a sociedade de hoje. Se nós nos fechássemos, diminuiríamos nossas possibilidades em um mundo cada vez mais conectado, mais rápido.

Qual o papel e a influência de um fundo de investimento em um país?

É uma função, se analisada de maneira isolada, cada vez mais commodity, mas que pode ser muito mais do que isso – por exemplo, fazendo essa ponte para construir um mundo melhor.

E aí cada fundo tem sua fórmula. Há fundos quantitativos, matemáticos. Há fundos macro, que com grandes estudos e visões sobre economias mundiais tentarão um caminho. Nosso jeito foi muito específico: participar efetivamente da construção das empresas. Não tem receita de bolo.

Qual modelo de transformação vocês adotam na gestão das empresas investidas?

Entendemos que, quanto menos coisas fizermos, quanto mais concentrados, maiores as chances de promovermos uma transformação de impacto. Cada sistema em que entramos é diferente do outro, mas no final do dia são todos feitos de pessoas, com comportamentos razoavelmente parecidos.

Allan Finkel, 44 anos, gerente-geral da Novo Nordisk no Brasil

A Novo Nordisk é sua primeira experiência como gerente-geral. O que foi determinante para chegar a essa posição?

Primeiro, a educação. Meus pais investiram na minha formação e frequentei boas escolas. Quando acabei a faculdade de engenharia eletrônica, fiz extensão em administração de empresas; fui fazer mestrado fora do Brasil.

A segunda coisa é que sempre procurei fazer estágios. Fiz estágio na antiga Telesp, na área técnica. Depois, fui trabalhar em uma empresa norte-americana na área de software. E após o mestrado fui para a indústria farmacêutica [Bristol--Myers, em um summer job]. Ajudou muito não ficar em uma área só. Passei de marketing a vendas, assuntos corporativos, relações governamentais. Surgiu então o desafio de atuar na área de novos negócios – resolvi tentar e foi excelente. Resumindo: [o determinante foi] qualificação, experiências diversas, aceitar desafios e não ter muito medo de errar.

Você tem preferência por um modelo de gestão mais baseado em compartilhar decisões, em vez de algo mais hierarquizado. Onde surgiu isso?

É difícil saber... talvez da educação, não sei. Desde que comecei a trabalhar, gosto de compartilhar as decisões com as pessoas, de fazê-las se sentir parte das decisões. Assim, elas se sentem envolvidas, responsáveis pelos projetos.

Logicamente que, na hora em que abro decisões para um número maior de pessoas, elas podem demorar um pouco mais a serem tomadas. Acredito que vai da responsabilidade do líder saber quando delegar e quando tomar uma decisão.

Conte sobre a transformação que vem promovendo na Novo Nordisk...

Logo que entrei, marquei almoços com vários funcionários de diferentes níveis. Escutei de muitos deles quais as coisas importantes a fazer – melhorar a comunicação entre as diversas áreas, colocar as pessoas como parte das decisões etc. E comecei a pensar no que poderíamos fazer de diferente. Trouxe isso para a diretoria e acho que conseguimos tomar algumas decisões nesse sentido. O grande benefício que sinto é que estamos em uma empresa onde as pessoas sentem orgulho de trabalhar.

Minha porta raramente fica fechada. As pessoas não se sentem mal de bater, de trazer ideias, mesmo

porque, se a ideia for ruim, discutimos como melhorar. Se errar, o que a gente pode fazer? Isso estimula a criatividade. Sinto que hoje estamos em um ambiente muito mais favorável. E isso se reflete nos nossos resultados. Atingimos a liderança no mercado de insulina no Brasil, o que não acontecia há quatro anos. Isso é consequência do nosso ambiente de trabalho, porque os produtos já existiam. É uma questão de ter pessoas motivadas e, logicamente, com um direcionamento e táticas bem implementadas.

Vocês criaram um fórum de liderança. Por que criar um fórum?

Nesses almoços que fiz logo que entrei aqui, as pessoas pediam algumas coisas: “Sinto que precisamos ter uma marca melhor”, “Sinto que temos muita burocracia e que não se investe muito em treinamento”. Foi quando surgiu a ideia de convidar líderes da nossa empresa para fazer parte desse Fórum de Liderança. Chamamos 15 pessoas, sem contar a diretoria, e iniciamos a discussão. Nesse trabalho, conseguimos identificar os verdadeiros pilares a serem acionados.

Acho que foi uma grande mudança. Tivemos algumas soluções “de acupuntura” que já implementamos e estão dando muito certo. O mais legal é os próprios gerentes participantes verem tudo isso acontecer. E foram eles que fizeram isso; não fui eu ou a diretoria.

Trabalhar em empresa dinamarquesa é diferente?

A primeira coisa é o fato de ser uma empresa extremamente organizada. Nós, brasileiros, temos aquele “jeitinho”, mas embaixo de uma empresa dinamarquesa precisamos implantar uma organização mesmo – o que é muito legal quando sabemos fazer acontecer.

Outro ponto que influencia muito é a questão de ética e compliance. A Dinamarca é referência nisso, o que me dá um conforto muito grande de que estou trabalhando na empresa certa e tomando as decisões certas.

Outra coisa é que, como as empresas norte-americanas, a Novo Nordisk também tem uma questão de voluntariado muito forte, no programa TakeAction. É um programa mundial no qual estimulamos os funcionários a fazer atividades de responsabilidade social.

Por exemplo, na comemoração dos nossos 25 anos, levamos todos os 250 funcionários da empresa em São Paulo para uma comunidade na Zona Leste. Chegamos lá e havia uma escola, um jardim e uma horta que estavam destruídos, além de áreas para limpar. Na hora em que saímos e vimos o que conseguimos fazer em um dia – e a emoção daquela comunidade ao ver a mudança que aconteceu –, foi muito gratificante.

Conseguimos mostrar para os funcionários que, quando trabalhamos em conjunto, em harmonia e motivados, é possível atingir muita coisa em um curto espaço de tempo.

Que dica você daria para outro líder hoje?

A primeira coisa é escutar. Acho fundamental saber escutar os funcionários – de diferentes níveis – e também todos os clientes, sejam consumidores finais, intermediários, distribuidores etc.

Marcelo Willer, 54 anos, CEO da Alphaville Urbanismo**Você é um arquiteto que virou CEO. O que o levou a essa transição?**

Ela não foi nada planejada; talvez por isso tenha dado certo. Como arquiteto, acabei desenvolvendo alguns talentos para liderar grupos multidisciplinares, em projetos de edifícios mais complexos. Acho que me ajudou na função que eu viria a ocupar na Alphaville.

Eu vim para cá em 2000 para ocupar uma função técnica, a de diretor de projetos. Cuidava da qualidade urbanística de projetos; fui a primeira pessoa da empresa com maior especialização em arquitetura e urbanismo. A partir de então, saí do universo do projeto, virei um gestor e passei a vivenciar esse aprendizado, que teve uma influência muito forte dos sócios da Alphaville, o Nuno Lopes Alves e o Renato Albuquerque.

A Alphaville já estava, naquela época, em uma fase de expansão muito forte pelo Brasil. Quando cheguei a São Paulo, a empresa lançava um empreendimento por ano; agora, esse número subiu para 20. Os anos que passei trabalhando diretamente com o Nuno e o Renato, de 2000 a 2007, foram um MBA para mim. Em 2010, a Gafisa, o novo controlador, me convidou para ser CEO. No início, resisti, mas depois descobri que esse trabalho era uma ampliação de habilidades que fui ganhando ao longo da carreira: as de gestão de pessoas e processos.

Em 16 anos, quais suas maiores transformações?

Buscamos maior profissionalização. Coisas que eram definidas por dois ou três diretores com os sócios passaram a ser processos mais complexos, e a profissionalização foi o que permitiu uma gestão em maior escala. Considero-a um sucesso: é muito raro uma empresa quase familiar e de grife ser adquirida sem perder sua alma, mas aconteceu isso com a Alphaville.

Como é, em seu setor, ter acionistas que trabalham com controle, que exigem planejamento e prestação de contas?

A imprevisibilidade é a matéria-prima do nosso setor de fato e nem sempre os acionistas acompanham isso. Buscamos mostrar a eles que nunca conseguiremos, por exemplo, definir um ano antes em que cidade ocorrerá nosso próximo lançamento. Mas precisamos ter resultados consistentes.

Como você vê a crise?

Uma série de alterações obrigatoriamente vai surgir a partir da crise para transformar nossa democracia em algo mais eficiente do ponto de vista de atender às necessidades dos brasileiros. No entanto, um país com nossas desigualdades precisa ter mecanismos de proteção social e redistribuição de renda. O livre mercado nunca vai resolver tais desigualdades. Se retrocedermos para um patamar de estado mínimo, dificilmente superaremos as diferenças que temos no País. Como economia que se pretende moderna, o Brasil precisa evoluir socialmente.

Não adianta resolver apenas sua própria vida. É preciso estar em um ambiente em que as outras pessoas também tenham qualidade de vida similar. A desigualdade sempre me incomodou, e isso permeou minha vida, desde a militância na época da faculdade até o envolvimento em projetos de organizações sem fins lucrativos. Tive formação humanista em casa; a preocupação com a injustiça me é sempre presente.

Qual seu modelo de líder?

Sempre admirei as pessoas por sua inteligência. Os dois fundadores da Alphaville têm isso em comum, por exemplo.

2) Revista HSM Management | Edição 122 | Maio de 2017

O mindset pró-crescimento

Pessoas com mentalidade pró-crescimento têm uma atitude de abordar desafios que abraça a exploração, a experimentação e a colaboração; são ágeis para fazer as coisas, têm coragem e criam valor de maneira inventiva. Você quer identificar pessoas assim em sua organização que possam contribuir mais para o negócio crescer? Siga esses quatro perfis.

Hipercuriosos: Aprendizes insaciáveis, são praticantes do pensamento paralelo que se encantam com as coisas.

Apaixonadamente transparentes: Valorizam a autenticidade, compartilham tudo o que fazem e são realmente abertos.

Supersociais: Altamente conectados, trabalham quase exclusivamente em times e ganham validação dos outros.

Adaptáveis: São fazedores experimentais que reconhecem a incerteza estratégica e adaptam-se a ela, além de ajudar a guiar os outros.

Influenciadoras como Malala Yousafzai são pessoas que fazem as organizações crescerem.

São multidisciplinares e intelectualmente honestos, conectam os pontos

São influenciadores, têm muitos seguidores no Twitter, são evangelistas do blockchain e escritores prolíficos.

Têm muitos seguidores no Facebook, são conectores, lideram mesmo que informalmente, têm projetos no Kickstarter ou outros sites de crowdfunding.

Têm experiências empreendedoras, demonstram a capacidade de pivotar, dão saltos de carreira, praticam mentoria reversa.

3) Revista HSM Management | Edição 122 | Maio de 2017

AS 100 MELHORES EMPRESAS para trabalhar na América Latina em 2017

Nesta edição, diversidade e liderança preocupada com gestão de pessoas se destacam na análise.

Nos últimos dois anos, as companhias brasileiras caíram em diversos ratings internacionais de investimentos. No entanto, mesmo no cenário econômico complicado, continuam sendo destaque no ranking *As 100 Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina*, feito pela consultoria Great Place to Work (GPTW). Somos o país com mais organizações no total da lista, 45 de 100, e isso não se deve a nosso tamanho. “O tema da gestão de talentos realmente passou a ser relevante aqui”, frisa Ruy Shiozawa, CEO do GPTW Brasil, que completa: “As empresas listadas não adotaram uma

postura de resignação, e sim de enfrentamento da crise pelo capital humano”.

Na edição 2017 da pesquisa, além dessa resistência ativa à crise que abate vários países da região, chamam a atenção a preocupação com a diversidade e uma liderança especialmente preocupada com a gestão de pessoas.

DIVERSIDADE EM ALTA

A causa da diversidade, que prevê a inclusão da variedade de etnias, gêneros e opções religiosas e sexuais entre os funcionários, nunca esteve tão em evidência entre as empresas na Europa e nos Estados Unidos, é sabido. Mas o fato de agora começar a aparecer em indicadores também nesta parte do planeta causa certa surpresa.

“Também aqui as empresas estão olhando para fora de seus limites em busca de maior interação com a sociedade”, comenta Shiozawa. O que têm feito, na prática, é criar comitês internos para ouvir os pontos de vista diversos e calibrar processos seletivos para que captem candidatos de perfis variados.

Claro, há um bom caminho a percorrer. Abordando apenas gênero, por exemplo, a divisão dos cargos de gestão ainda é bem desequilibrada nas organizações do Brasil: 61% são homens e 39% mulheres – com elas ainda mais raras na posição máxima.

Por isso, o Consórcio Luiza sai na frente nesse quesito, por ter uma CEO, Edna Maria Honorato. E, se a inclusão lá começa pelo exemplo do topo, não se limita a isso. Tendo sentido na pele a existência de preconceito de gênero no meio corporativo, ela lidera com base no não preconceito. “Tratamos pessoas como pessoas, sem nenhuma distinção de credo, raça, gênero ou limitação física. As oportunidades são as mesmas para todos; olhamos para o que há dentro da pessoa”, conta.

A empresa, em 6º lugar no ranking das nacionais de menor porte, possui cerca de 145 funcionários diretos e 170 representações autorizadas com atuação direta nas lojas do Magazine Luiza, grupo ao qual pertence. Edna tenta incutir neles a mesma atitude de dono com a qual galgou seus passos na carreira, instilando na empresa um pouco do que aprendeu em sua trajetória. “Quando um funcionário de qualquer cargo é respeitado e sente-se dono de sua área, ele dá o melhor de si”, diz.

O Consórcio Luiza investe no desenvolvimento de carreira: 90% dos líderes começaram lá como estagiários ou menores aprendizes e encontraram meios para crescer. “Esses líderes são nosso maior patrimônio, e por isso investimos realmente neles; isso é o que realmente marca nossa diferença em relação às outras empresas”, observa Edna.

Diversidade parece tema sensível nas organizações de menor porte. A cooperativa financeira Sicoob Metropolitano, que está em 14º lugar no ranking das menores, também se destaca nesse aspecto. Lá 56% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres. E a questão geracional também é importante: com colaboradores da geração X e muitos da Y, a empresa se preocupa em adaptar suas práticas às gerações. “Por termos cerca de 80% da equipe muito jovem, com características como ansiedade, desejo de crescimento rápido e falta de experiência, fazemos avaliações das competências para identificar talentos e traçar planos de desenvolvimento, e focamos em treinamentos tanto no âmbito pessoal como no profissional”, conta o diretor-presidente, Ideval Luis Curioni. Só em 2016, foram mais de 116 horas de treinamento por colaborador.

A empresa mantém o projeto Felicidade Interna Cooperativa (FIC), indicador inspirado no índice Felicidade Interna Bruta (FIB), que se baseia em valores humanistas para dimensionar a felicidade em grupos e comunidades. Por meio dele, traça ações e estratégias para cada funcionário, para manter um bom clima organizacional e maximizar a produtividade do time.

Em 2014, quando ocorreu a primeira medição da FIC, a Sicoob alcançou a nota 2,1, e, na segunda edição, em 2016, 2,21 – em uma escala que varia de 0 a 3, em que 0 é considerado ruim, e entre 2,1 e 3, uma condição adequada/ótima. “Sabemos que uma gestão de talentos assertiva e a felicidade do colaborador se refletem em produtividade”, diz Curioni.

Outro índice de sucesso para a Sicoob é o de satisfação dos cooperados, 96,5%. E esse indicador é crucial para o negócio da empresa, que tem como foco as pessoas, tanto colaboradores – são 360 – como cooperados – 3,4 milhões.

Por ser uma cooperativa financeira, os clientes são os donos e, por isso, os resultados financeiros são divididos entre os cooperados – há mais de 2 mil pontos de atendimento em 27 estados da federação. “A cooperativa possui objetivos bem definidos e busca formar uma ligação de valores entre cooperados (sócios), colaboradores e a comunidade. Esse alinhamento de objetivos e valores compartilhados entre cooperados e colaboradores é nossa razão de existir”, diz Curioni.

MUITOS LÍDERES

As empresas premiadas no ranking GPTW estão muitos passos à frente do mercado em formação de lideranças. Esses futuros gestores são treinados em sala de aula e na prática – recebem tarefas e missões de liderança para exercer até fora da empresa. Na Accor, líder do ranking das multinacionais, esse tema é estratégico. “Como estamos capilarizados em cem cidades pelo Brasil, em cada unidade, o líder é a empresa”, diz Fernando Viriato, VP sênior de talento e cultura, nome da área de recursos humanos. Isso, somado ao perfil do negócio de hotelaria, muito focado em mão de obra, faz a empresa investir pesado na qualificação de seus líderes. Há programas específicos para a preparação de um funcionário para ocupar posições gerenciais, com processos, técnicas e fundamentos comportamentais. “Capacidade de feedback, ter uma visão global, desenvolver pessoas, guiar equipes são práticas que um líder precisa dominar”, comenta Viriato.

Esses fundamentos serão cada vez mais importantes até devido a ameaças novas, como Airbnb e [Booking.com](https://www.booking.com). “Cada vez mais nosso trunfo é a oferta de experiências relevantes, e aqui as pessoas fazem a diferença”, diz ele. Para fazer frente aos novos entrantes, a empresa tem diversificado a oferta de produtos, inclusive, o que exige mais de seus líderes e colaboradores. No mercado de luxo, passou a oferecer uma operação que combina aluguel de residências, assim como faz o Airbnb, com toda a assistência, de manutenção e limpeza a concierge e transporte. “O acolhimento definirá o jogo.” E o jogo aumenta: este ano, a Accor abrirá 30 hotéis no Brasil.

ESCUTA ATIVA

Shiozawa ainda aponta como característica comum às empresas do ranking a preocupação em criar mecanismos para ouvir os funcionários. “Aumentam cafés da manhã com o presidente, redes sociais internas, encontros regulares”, afirma. “As crises estão por toda parte, seja por um recall, seja pela recessão; para enfrentá-las, o mais importante é a capacidade de seus gestores em dialogar com as pessoas.” Edna, do Consórcio Luiza, cultiva o diálogo. “Minha porta nunca fecha.”

FATOS E NÚMEROS

- 1.422 empresas de 20 países participaram da pesquisa na edição 2017
- As 100 premiadas empregam 500.865 funcionários
- As empresas do ranking têm, em média, 39 anos de idade
- A distribuição por gênero é equilibrada nas 100 ranqueadas: 52% homens e 48% mulheres. Porém, no primeiro nível de gestão, apenas 36% são mulheres
- 94% das companhias realizam planos de desenvolvimento e competências individuais para todos os funcionários
- 44% oferecem verba para os funcionários usarem no programa de desenvolvimento que escolherem
- Só 22% não possuem horário flexível para os funcionários. E, se olharmos apenas para a Argentina, somente 35% não proporcionam nenhuma forma de regime de home office
- 21 dias de férias remuneradas são concedidos aos funcionários, todos os anos
- 17% oferecem períodos sabáticos remunerados
- As saídas voluntárias representaram, no período, cerca de 60% de todos os desligamentos
- No total, as 100 empresas premiadas receberam mais de 3,2 milhões de currículos no último ano
- 93% dos funcionários afirmaram sentir orgulho de exercer a profissão escolhida e de trabalhar nessas empresas
- 81% das brasileiras têm planos de desenvolvimento e competências individuais para todos os funcionários; 37% oferecem subsídios para cursos não relacionados com o trabalho
- 19% das brasileiras concedem licença sabática; 19%
- 78% das brasileiras dispõem de um código de conduta contra a discriminação por origem étnica, idade, orientação sexual ou deficiência
- Em 90% das brasileiras, há alguém designado para combater a discriminação e promover a diversidade
- 20% das brasileiras reduziram o quadro de funcionários em pelo menos 20% nos últimos 5 anos promovem períodos sabáticos remunerados também (a todos os funcionários ou somente executivos).

4) Revista HSM Management | Edição 123 | Julho de 2017

Nativos digitais no comando: nada será como antes. As mudanças no trabalho e na gestão de pessoas serão radicais.

O poder da internet ainda é subestimado. As novas formas de trabalho e interação entre as pessoas, ao que tudo indica, não se encaixarão nos paradigmas atuais. O mundo ainda é liderado por migrantes digitais. Quando os nativos digitais assumirem o comando das empresas, das universidades e até mesmo dos países, as mudanças serão muito mais drásticas e aceleradas. O grau de conectividade global terá impacto transcendental sobre as economias, as moedas, a estrutura de trabalho, os modelos de gestão e, possivelmente, o conceito de nação.

Dizia Peter Drucker que 50 anos de mudanças acumuladas na revolução industrial foram só preparativos para as ferrovias, as quais, em cinco anos, geraram uma nova economia e viraram do avesso a geografia mental das pessoas. Agora, de forma análoga, o e-commerce destruiu o conceito de distância. Então, imagine o que acontecerá quando vivenciarmos a dimensão plena do comércio eletrônico e da internet em 40 anos, quando os nativos digitais comandarem tudo.

A possibilidade de os prestadores de serviços terem contato direto com o cliente final por meio dessa ferramenta poderosa já está abrindo inúmeras oportunidades para milhares de pequenas empresas e comunidades de negócios eletrônicas.

No futuro, essa tendência deve levar a um capitalismo comunitário, em que a acumulação de riqueza será questionada e substituída pela ideia de viver experiências. O próprio trabalho será uma experiência – e deve ser a melhor de todas.

Diante disso, duas questões “se colocam”:

1. Como será o trabalho em 40 anos?

Viveremos em mundo inteiramente conectado, com uma forma totalmente diferente de organização do trabalho. Vamos trabalhar para empresas de outros países e interagir com pessoas de outras culturas muito mais frequentemente do que acontece hoje.

A automação de tarefas repetitivas permitirá que todos tenhamos mais tempo para produzir com valor, concentrando-nos no que atrai a atenção e a curiosidade. O trabalho terá muito mais a ver com a investigação e o desenvolvimento do que com atividades mecânicas.

Isso demandará habilidades novas e mais complexas, muitas delas relacionadas com a coordenação das pessoas e com a melhor maneira de motivá-las a oferecer o que têm de melhor. Além disso, será importante articular esforços que promovam a adaptação a ambientes complexos.

Apesar dos benefícios que essa nova realidade vai acarretar, também haverá problemas, já descritos por muitos: desemprego estrutural, setores que vão se tornar obsoletos, habilidades que não serão mais úteis e demanda por um conjunto de novas competências a que universidades e empresas não conseguirão responder rapidamente. Tornar-se obsoleto será o maior medo de profissionais e organizações, mas isso também vai motivar todos a se superarem.

Em uma época em que criatividade, flexibilidade, sustentabilidade, tecnologia, custos marginais e comunidade serão conceitos importantes, o único recurso escasso e, consequentemente, valioso será o potencial humano. As empresas deverão entender que humanizar o trabalho não será apenas uma opção, mas o único caminho para atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas. E toda pessoa é um talento. O desafio é aprender como se adaptar a mudanças em situações complexas. Quanto mais complexo é um ambiente, mais dinâmica e adaptável deve ser a resposta a ele.

2. Como será a gestão de pessoas?

A pressão para sobreviver em um ambiente complexo, para oferecer serviços inovadores ou serviços melhores com custos menores forçará muitas empresas a se reinventarem. Somente um alinhamento efetivo entre visão, processos estruturais e, principalmente, pessoas será capaz de possibilitar que isso aconteça.

Os profissionais de RH devem dar apoio a esse processo, assim como à criação de um estilo de liderança apropriado para os cenários complexos em que as respostas não estão dadas, em que a criatividade e a inovação são estimuladas, em que os esforços são sinérgicos e em que valem sobretudo o talento e a conexão emocional das pessoas com o trabalho. A área de RH deve atuar como

parceira estratégica, e saber como articular liderança, comunicação e consciência em favor de resultados eficazes lhe será essencial.

5) Revista HSM Management | Edição 123 | Julho de 2017

Uma jornada em busca de um legado.

Um dos mais destacados líderes jovens do Brasil na atualidade se diz movido pela “era da consciência”.

Curador e autor: Dario Neto é CEO do Grupo Anga e estrategista da Eureka! High potential focalizado: Marcus Barão é consultor da Secretaria Nacional da Juventude, ligada à Presidência da República.

Em dias turbulentos e incertos, inauguramos este espaço para trazer boas novas. Jovens lideranças apaixonadas pelo Brasil estão emergindo e protagonizando mudanças dignas de resgatar a esperança de um futuro brilhante para o País.

Quem são esses high potentials? Como define Claudio Fernández-Aráoz, eles combinam a motivação certa e quatro características essenciais da liderança: curiosidade, insight, engajamento e determinação. Em cada edição da revista, esta coluna apresentará um high potential diferente, fazendo uma espécie de coaching reverso com o leitor maduro e inspirando o leitor jovem.

Nosso primeiro high potential é Marcus Barão, 28 anos, atualmente envolvido com a estruturação do Plano Nacional de Desenvolvimento de Startups para a Juventude na Presidência da República. “O empreendedorismo pode ser uma importante estratégia para emancipar e fortalecer essa geração. O Brasil nunca teve tantos jovens; eles são 50 milhões e podem mudar a história deste País”, diz ele.

A vontade de liderar surgiu na adolescência. Barão foi expulso da escola, teve problemas com a Justiça e, ao fazer trabalhos voluntários, como a alfabetização de idosos, acordou para a busca de um sentido existencial. Entendeu, então, que seu legado passaria por despertar o potencial da maior quantidade possível de pessoas, algo fundamental no que entendeu ser a “era da consciência”.

Explorou ao máximo o curso de administração na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro para instrumentalizar a perseguição de seu propósito, em especial fora da sala de aula, por meio do Movimento Empresa Júnior. Atuou como líder em todos os níveis do MEJ, chegando a ser o coordenador-geral da Conferência Mundial de Empresas Juniores e o presidente da Brasil Júnior, impactando ao todo cerca de 19 mil pessoas. (Poucos sabem, mas o Brasil é o país com a maior quantidade de empresas juniores do mundo).

Após a universidade, a liderança continuou a marcar a trajetória de Barão, em funções que tiveram em comum esforços de mudança e a exigência de muitas viagens – um nomadismo profissional com o qual ele tem dificuldade de lidar às vezes, como admite. Entre outros cargos, foi coordenador da Aliança Empreendedora, que atende 50 mil empreendedores de baixa renda e desenvolve projetos para empresas globais como a Unilever e a Danone, e consultor para a Associação Comercial do Rio de Janeiro em projetos envolvendo organizações como o Sebrae e os Correios. Em paralelo, integrou o Conselho Nacional de Juventude como representante da Confederação dos Jovens Empresários, que representa 12,5 milhões de jovens.

No segundo semestre de 2016, Barão foi convidado pela Presidência da República para coordenar a transição do Conselho Nacional de Juventude como secretário-executivo e, depois, para estruturar seu plano de startups. Participa, ainda, de diversos movimentos, como o Global Shapers, ligado ao Fórum Econômico Mundial. Barão diz gostar de provocar os jovens que lidera com três palavras: “inconformismo, sonho e ação”.

6) Revista HSM Management | Edição 123 | Julho de 2017

TRÊS SOLUÇÕES À BRASILEIRA

A grife e varejista de moda Reserva, a Precon Engenharia e o Grupo Gaia, de negócios financeiros, liderados por CEOs jovens, provam que é possível ter performance com propósito no Brasil.

Marcelo Miranda, João Paulo Pacífico e Rony Meisler (*da esquerda para a direita*) são, respectivamente, líderes da Precon Engenharia, do Grupo Gaia e do Grupo Reserva; estão todos na faixa dos 30 a 40 anos.

O propósito nasce de vários modos em uma empresa. A Precon Engenharia foi aberta em 1963, mas seu propósito ficou claro com uma inovação proposta pelo novo CEO em 2010, mostrando que nunca é tarde para começar. No Grupo Reserva, o propósito surgiu aos poucos, naturalmente, e formalizou-se oito anos depois da fundação. No Grupo Gaia, do mercado financeiro, o propósito esteve explícito desde o início. De três setores distintos, cada uma dessas empresas ilustra uma dimensão do propósito – embora todas pratiquem mais de uma dimensão: produto (Precon), processos (Gaia) e compartilhamento (Reserva).

GRUPO RESERVA:

“SER UM AMIGO ALÉM DE UMA MARCA”

Irreverente e divertido, o carioca Rony Meisler é CEO e garoto-propaganda do Grupo Reserva, cujo principal negócio é confecção de moda masculina, que cofundou em 2006 com o amigo Fernando Sigal e que fatura, com 56 lojas da marca (49 próprias) e distribuição em 1,4 mil multimarcas, R\$ 300 milhões anuais e vem se diversificando. O empresário de 36 anos, filho de um VP da Oracle, com formação em engenharia de produção e passagem pela consultoria multinacional Accenture, só muda o tom brincalhão quando o assunto é propósito.

Escolhido recentemente para liderar no Brasil o movimento do capitalismo consciente, Meisler afirma que o propósito de uma empresa, nascido dos sonhos das pessoas envolvidas com ela, “serve para ser utilizado fundamentalmente nas bifurcações, quando precisamos escolher para que lado seguir”.

O propósito do Grupo Reserva, formalizado em 2015 como “ser um amigo além de uma marca”, depende de outros dois propósitos: transparência e responsabilidade social. Os três ficam claros, primeiro, em sua operação cotidiana, seja com a supply chain, com os funcionários ou com os clientes. A marca só trabalha com fornecedores brasileiros, por exemplo, para gerar renda e emprego na região. “Sabemos que, financeiramente, esse não é o melhor negócio. O mercado de confecção trabalha fortemente na Ásia, que oferece por isso um custo de mercadoria muitíssimo menor que o nosso, porque a legislação trabalhista de lá é flexível, e as questões ambientais, ignoradas. Por consequência, nosso produto é mais caro e nosso lucro menor, mas fazemos nossa parte”, diz Meisler.

O grupo também audita 100% da cadeia de fornecimento para ter certeza de que os fornecedores estão em conformidade com as questões socioambientais.

Quanto aos colaboradores – que já são quase 2 mil –, o Grupo Reserva quer tratá-los antes de tudo como amigos. Eles fazem coisas como decidir o som das lojas, a empresa faz coisas como realizar seus sonhos todo mês. Sim, essa é uma das práticas mais inovadoras da Reserva: quando contratada, cada pessoa divide com o RH três sonhos (factíveis) seus e, se for a mais recomendada pelos colegas pelo bom trabalho feito, a empresa a premia realizando um deles. O grupo também investe em equidade de gênero: 60% do quadro de pessoal é composto por mulheres, na alta gerência inclusive, e os homens têm direito a um mês de licença-paternidade.

Com os consumidores, a relação é principalmente de respeito. Eles recebem em suas compras um cupom de transparência, que é um minidemonstrativo de resultados, do que é feito com aquela venda. “Os consumidores hoje querem saber o que as empresas estão fazendo para melhorar nossa vida e nossa sociedade e nós contamos”, observa Meisler. Outros sinais de respeito são os tamanhos especiais, a preocupação com o conforto (como a calça de moletom com cara de jeans) e, ainda em 2017, o lançamento de uma marca mais barata, a Ahlma, que continuará a trabalhar só com fornecedores locais, só que venderá por e-commerce para poder baixar custos e preços.

CONSCIÊNCIA SOCIAL

Os programas sociais do Grupo Reserva, que se dedicam a combater a fome e a pobreza e a defender os direitos humanos, são a dimensão “compartilhamento” de seu propósito. Tudo começou quando o traficante Mister M foi detido no Morro do Alemão, no Rio, usando uma camiseta Reserva. Em uma parceria com a ONG AfroReggae, Meisler decidiu criar o selo AR, para promover a reinserção social e cultural dele e de ex-presidiários em geral – outras marcas licenciariam o selo AR depois. Dali em diante, o grupo fez várias campanhas ligando a compra de peças ao financiamento de iniciativas como a Rebeldes com Causas, de estímulo ao empreendedorismo social, e a Feito No-Brasil, que investe nos fornecedores locais.

Esses movimentos renderam a Meisler, em 2014, o prêmio Gentleman of the Year, concedido pela Fashion 4 Development, distinção dada a quem usa a moda como ferramenta de transformação social.

A mais recente e ambiciosa empreitada da grife é o projeto Reserva1p5p, lançado em 2016 em parceria com a ONG Banco de Alimentos, que doa cinco pratos de comida a cada peça de roupa vendida. Há um ano em vigor, o programa já entregou quase 10 milhões de refeições auditadas na internet.

O dinheiro para financiar as causas sai das vendas e, como trade-off, o Grupo Reserva investe pouco em marketing – 1% do faturamento, ante 5% da concorrência. “Preferimos usar o dinheiro para construir um país um pouco mais justo”, diz Meisler. E, de fato, a divulgação dos projetos sociais gerou o crescimento que o marketing geraria. Outros deveriam fazer o mesmo? “Não dou conselho a ninguém, só exemplo. Conselho é bom, mas exemplo tem o poder de arrastar.”

OPORTUNISMO DOS BONS E DO BEM

Fã de Tony Hsieh, líder do e-commerce norte-americano Zappos, que é referência mundial em cultura da felicidade, Rony Meisler costuma dizer que a felicidade no trabalho é que vai, ao lado da transparência, criar um capitalismo mais consciente.

Para ter funcionários felizes e fortalecer sua cultura interna, o Grupo Reserva não prega só a consciência social; ele investe 3% do faturamento em endomarketing. A empresa estimula que funcionários indiquem conhecidos para ocupar vagas. As convenções de vendas, nada tradicionais, são shows divertidos para premiar aqueles que disseminam a cultura Reserva externamente – nelas, Meisler já encarnou Steve Jobs, Roberto Carlos e até o coelhinho da Páscoa.

Alguns críticos acham que essas iniciativas não passam de oportunismo. “A Reserva não é perfeita”, afirma Meisler, “mas tem relação honesta com seus stakeholders.” E, em sua opinião, o empresário brasileiro deve perder o medo de ser considerado oportunista e assumir sua responsabilidade social. “Oportunismo, sim, dos bons e do bem”, diz ele, sempre irreverente. A.S.

PRECON:

TRANSFORMAR A INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (E A HABITAÇÃO)

Dado o déficit habitacional do Brasil – mais de 6 milhões de famílias não têm casa própria –, conclui-se que o tempo e o custo de construir moradias são gigantescos. No entanto, a Precon Engenharia desenvolveu uma tecnologia que permite erguer um prédio de oito andares em 30 dias com apenas oito funcionários. Trata-se da Solução Habitacional Precon (SHP), lançada em 2010, que tem sido aplicada no programa Minha Casa, Minha Vida em Minas Gerais, voltado para pessoas com renda mensal de até quatro salários mínimos e que, em muitos casos, vêm de favelas.

A SHP tem a mesma base tecnológica de seus tradicionais pré-fabricados de concreto aplicados em obras complexas, como o utilizado no estádio Mineirão, em Belo Horizonte. Há a preparação do terreno e a implantação da fundação, com vigas e pilares, enquanto as paredes são fabricadas como painéis de tijolos cerâmicos revestidos de concreto, já com as esquadrias e instalações embutidas. Esses painéis prontos são transportados da fábrica para o canteiro de obras, onde são montados. Na sequência, são instalados os kits elétricos, hidráulicos e de acabamento (pisos, pinturas e louças), que foram antecipadamente preparados no centro de distribuição.

A SHP sintetiza o propósito da Precon, que é transformar a indústria da construção com inovação, industrialização e sustentabilidade – e acabar com o déficit habitacional no Brasil. Até chegar aí, contudo, o percurso não foi fácil. Em meados de 2010, o engenheiro civil Marcelo Monteiro de Miranda foi contratado como CEO da empresa para desenvolver o novo negócio, que deveria ser um vetor de crescimento. “Meu sonho era montar uma fábrica de fazer prédios, seguindo conceitos da engenharia de produção e da indústria automobilística, como se fosse uma montadora”, relembra ele. A Precon converteu o sonho em seu propósito, mas este precisou fazer uma corrida de obstáculos.

Houve barreiras tecnológicas e fabris, relacionadas com o material e com o encaixe das partes; tributárias, já que o modelo tradicional de construção civil é taxado somente com ISS (varia de 2% a 5%), mas a abordagem planejada tem a incidência também de ICMS (17%, em média); legais, porque demandava uma série de aprovações das inovações pelo Ministério das Cidades, um processo caro e demorado; e de financiamento, com a dificuldade de conquistar um parceiro sem ter um caso real e consolidado para mostrar.

“Decidimos começar a enfrentar as barreiras por nossos cerca de mil funcionários, porque precisávamos que o processo de transformação ocorresse em turno diferente do horário de trabalho. Se o propósito fizesse tanto sentido para as pessoas quanto fazia para mim, elas me seguiriam”, conta. Então, Miranda colocou todo mundo para trabalhar junto, derrubando paredes, e, seis meses depois,

sentiu que os colaboradores estavam engajados na causa. O passo seguinte do CEO foi “quebrar” o projeto de inovação em várias partes e formar grupos de pessoas para liderá-las. “A ideia era que percebessem que pequenas coisas fazem diferença”, comenta. O poder foi para as pontas da organização, com as pessoas tendo liberdade para fazer experimentos, enquanto a empresa se via obrigada a ter uma inédita tolerância a erros.

Miranda também precisou convencer os acionistas dos benefícios da nova solução. “Mostrei que a inovação tinha um objetivo social e ambiental, mas também gerava uma vantagem competitiva no longo prazo para a empresa: a da sustentabilidade nos resultados”, destaca.

BENEFÍCIOS

Os acionistas parecem estar satisfeitos: em seis anos, a SHP quase quintuplicou o faturamento anual da Precon – o salto foi de R\$ 40 milhões em 2010 para R\$ 182 milhões em 2016.

Esse não é o único benefício. Uma obra com a SHP gera 85% menos resíduos do que no modelo tradicional de construção – na proporção de 6 toneladas por apartamento de dois dormitórios. Isso faz economizar no consumo de matéria-prima e no uso de caçambas e caminhões para o transporte de detritos. Quando somados a redução dos custos operacionais e os ganhos em agilidade na entrega, a Precon Engenharia ganhou diferenciais significativos em relação à concorrência.

Para os compradores dos apartamentos, os benefícios também são significativos: pelo fato de a obra ficar pronta mais rápido, eles deixam de pagar aluguel antes e, por conta das economias possibilitadas pela SHP, recebem mais benfeitorias do que as construtoras em geral entregam. Miranda diz que, por causa do custo inferior de sua solução, a Precon consegue incluir nos apartamentos uma área de 10% a 15% maior, paredes removíveis e piso laminado de madeira, além de instalar elevador, piscina e churrasqueira nas áreas comuns dos prédios.

Os investidores, por sua vez, beneficiam-se com o retorno mais rápido sobre o investimento derivado da entrega antecipada – hoje, está em cinco meses antes do prazo.

MULHERES

A Precon também tem a inclusão de mulheres em seu propósito, algo raro no setor. Hoje, elas representam 40% da força de trabalho na linha de produção dos pré-fabricados de concreto. Com elas, além do bem social, a empresa reduz o percentual de erros. “A mulher é mais caprichosa”, constata Miranda. “É possível fazer o bem com resultado. Somos um grão de areia ainda, mas, à medida que outras empresas enxergarem isso, o impacto será o de uma tempestade no deserto.”

GRUPO GAIA:

IMPACTAR POSITIVAMENTE

A VIDA DAS PESSOAS

POR SANDRA REGINA DA SILVA

Fundado em 2009, o Gaia é o maior grupo de securitizadoras do Brasil, único a englobar uma securitizadora de crédito imobiliário – entre as maiores do País, tanto em volume como em número de operações –, uma de agronegócio e duas financeiras.

Mesmo atuando em um setor “carrancudo” como o financeiro, posicionou-se, desde o início, como um lugar de pessoas felizes, saudáveis e preocupadas com o mundo. “Como mexe com o dinheiro de terceiros, o setor financeiro realmente exige seriedade para passar credibilidade. Mas é perfeitamente possível ter seriedade e ser alegre, e é aí que está nosso diferencial competitivo, inclusive”, diz o sócio-fundador e líder inspirador João Paulo Pacífico, de 38 anos, engenheiro industrial de formação e responsável no grupo por estratégia, relações institucionais e gestão de pessoas.

Como ele explica, a pessoa alegre e relaxada se engaja mais no trabalho e torna a empresa mais durável, feliz e saudável. Por isso, no escritório da Gaia, a diversão começa com um grande tobogã (o “tobogaia”) que leva as pessoas de um andar a outro, e o relaxamento pode ser feito tanto na sala de meditação como em redes penduradas a 3 metros do chão – instalações que remetem àquelas startups típicas do Vale do Silício.

O desejo de ter um negócio durável, feliz e saudável evoluiu para o desejo maior de ter um negócio que impactasse positivamente a vida das pessoas. E isso não se traduziu só em instalações. Nos valores da empresa, máximas como “pratique a gratidão”, “sorria e faça sorrir”, “espalhe gentileza, engrandeça as relações” e “celebre” convivem com outros como “crie valor, gere resultado” e “simplifique, faça mais com menos”.

Para deixar os colaboradores orgulhosos, o grupo tem a certificação BCorp, de empresas que associam crescimento econômico à promoção do bem-estar social e ambiental. E mantém o pessoal sempre desafiado e aprendendo – não à toa, diversificou atividades nas áreas educacional, ambiental, esportiva e de qualidade de vida. Em nome da felicidade, já recusou contratos de empresas que tinham problemas éticos ou produziam algo nocivo à saúde. Por fim, realiza trabalhos *pro bono* – neste momento, por exemplo, está montando uma operação financeira para reformar mil casas populares em uma favela. “Isso mostra a todos que há algo maior no que estamos buscando”, afirma o CEO.

A crise econômica do Brasil não está sabotando o propósito de impactar positivamente as pessoas? “Não”, responde Pacífico. “Tempos atrás, em vez de distribuímos dividendos, deixamos dinheiro em caixa para que nossas empresas não fossem atingidas nas eventuais horas difíceis; agora conseguimos segurar a onda.”

A CULTURA DA ONDA AZUL

A cultura criada pela Gaia tem nome: cultura “onda azul”. E ela conta com um canal no YouTube, que apresenta entrevistas semanais com pessoas inspiradoras sobre a mudança de paradigmas, e com o livro *Onda azul*. Nele, João Paulo Pacífico escreve que um bom começo para quem quer abraçar essa nova cultura é responder a três perguntas:

1. Que experiências você quer ter em sua vida?
2. Que habilidades quer desenvolver, o que quer aprender?
3. Que contribuição ou legado quer deixar para o mundo?

O GRUPO GAIA TEVE 10 MIL INSCRITOS PARA A ÚLTIMA VAGA QUE ABRIU, NA ÁREA FINANCEIRA

RETRIBUIÇÃO

Há três anos, o grupo fez seu investimento social mais ambicioso, como uma retribuição pelo que ganhou: a ONG Gaia+, voltada para a educação infantil, atendendo 2 mil crianças carentes. “Essa iniciativa não faz o menor sentido do ponto de vista financeiro, porque não há benefício tributário, mas, para nós, faz todo o sentido do mundo”, justifica Pacífico. “Com a Gaia+, tiramos crianças das ruas, mudamos o futuro de cada uma delas, fazemos com que voltem a sonhar”, destaca.

A ONG tem um orçamento anual fixo de cerca de R\$ 240 mil, que é independente do desempenho do grupo e que financia professores, aluguel de espaço, refeições e materiais escolares, entre outros itens. O Grupo Gaia banca a maior parte dele com seus lucros, mas vem desenvolvendo fontes adicionais. No ano passado, por exemplo, a Gaia+ começou a organizar a Viagem do Bem, para a qual faz parceria com hotéis, como o Costão do Santinho, em Florianópolis (SC), que cedem quartos em prol do projeto. Os “viajantes” pagam sua parte e o ganho é direcionado para a ONG. Em maio último, a Gaia+ também foi uma das quatro selecionadas para receber o apoio do Instituto MRV – receberá R\$ 70 mil.

A Gaia+ é só uma das iniciativas do bem do Grupo Gaia. Outros exemplos são ter funcionário com síndrome de Down sem precisar cumprir cota, campanhas de doação de sangue, de gratidão e gentileza etc. A base disso está na psicologia positiva, ciência que estuda o que leva as pessoas a serem felizes e prosperarem. “Quando o funcionário percebe que seu trabalho serve a algo muito maior do que enriquecer alguém, seu desempenho melhora sensivelmente”, avalia o CEO. Em termos mais materiais, o colaborador com dois anos de casa tem a possibilidade de se tornar sócio do grupo, contanto que faça duas provas e acerte todas as questões (previamente conhecidas).

A Gaia contabiliza os ganhos do propósito de outras maneiras também. Uma delas é ter se tornado uma empregadora disputada. Ela teve 10 mil inscritos para a última vaga que abriu. “Isso aumenta nossa chance de contratar um grande talento”, diz Pacífico, o que é particularmente importante para uma empresa pequena – possui 60 funcionários e, apesar de não divulgar a receita, costuma ser incluída na faixa de até R\$ 16 milhões anuais.

Além disso, a Gaia consegue aumentar sua atratividade como parceira de outras companhias e alavancar mais as boas oportunidades. Um exemplo é a fintech Bom Consórcio, na qual o grupo adquiriu participação acionária. “Eles nos escolheram por nosso propósito, porque dinheiro as outras empresas interessadas também tinham.”

E foi graças a seu propósito que a Gaia conseguiu, ainda, participação em uma escola de inglês de Orlando, Estados Unidos, cuja metodologia se baseia em felicidade. A Gaia se tornou sua acionista e a escola passará a se chamar Speed Gaia – será uma ponta de lança da marca no mercado externo.

RESPOSTA MILLENNIAL

As iniciativas do Grupo Gaia são, de um modo ou de outro, uma resposta às expectativas das novas gerações que querem ser felizes, ser desafiadas e mudar o mundo – e que, por terem muita informação, sabem distinguir o que acontece de bom e de ruim. A Gaia tenta inspirar o que é bom entre pessoas e organizações. “Não adianta só cobrar a mudança do governo e das ONGs; as empresas têm muito poder para fazer mudanças”, finaliza Pacífico.

7) Revista HSM Management | Edição 123 | Julho de 2017

UMA NOVA GERAÇÃO *de* FAZENDEIROS

A incubadora FARMroots, dos Estados Unidos, ajuda quem deseja começar na agricultura e muda a cara do setor

Quando era criança, Chris Wayne cresceu vendo o pai cuidando de 16 hectares de planta-ções em Danbury, Connecticut, Estados Unidos. No entanto, foi só depois de passar dois anos na Costa Rica, logo após a formatura na faculdade, que ele voltou a se interessar por agricultura.

O motivo para a viagem era um projeto de construção de casas, mas, enquanto morava no país, um vizinho precisou de ajuda em sua fazenda. Por conta da experiência na infância, Wayne se apresentou como voluntário, e foi o que bastou. “Eu redescobri o amor e o respeito pelo trabalho de agricultor”, relata.

Ao retornar para Nova York, em 2009, Wayne se candidatou a um emprego na organização sem fins lucrativos GrowNYC (da qual se tornaria diretor), voltada para a agricultura urbana e a defesa do meio ambiente, e passou uma temporada gerenciando a Greenmarket, rede de feiras ao ar livre ligada à GrowNYC onde é possível comprar legumes, verduras e frutas diretamente dos produtores.

Naquela época, a GrowNYC conduzia um programa chamado New Farmers Development Project, que tinha como missão primordial dar apoio a agricultores imigrantes. Por falar espanhol, Wayne foi contratado no âmbito desse projeto.

Jovens imigrantes chegavam aos Estados Unidos com grande domínio da área e desejo real de trabalhar no campo, mas não possuíam os recursos para transformar o conhecimento em um negócio bem-sucedido. Deu certo. Em dez anos, em torno de 160 imigrantes haviam passado pelo programa e aprendido sobre financiamento e gestão, e cerca de 20 lançaram empreendimentos próprios.

Em 2011, entretanto, Wayne e sua equipe na GrowNYC observaram uma mudança na visão sobre o agronegócio. “Mais pessoas começavam a pensar na agricultura como uma carreira viável, algo que as conectava com o que comiam e com o meio ambiente, que se encaixava no sistema de valores que estavam desenvolvendo”, diz ele.

Aumentava o interesse da classe média de Nova York pelo agronegócio e a população de baixa renda via na atividade uma oportunidade.

Em 2011 mesmo, a GrowNYC lançou a incubadora de startups agrícolas FARMroots, que oferece apoio a novos agricultores e fazendeiros experientes e que, ao longo do tempo, já atendeu mais de 300 pessoas. O objetivo? Aumentar a oferta de recursos à disposição de agricultores.

DIRETO DO PRODUTOR

O New Farmers Development Project deu lugar ao Beginning Farmer Program. O novo programa inclui um curso de oito semanas com conteúdo que abrange temas como obtenção de ganhos de escala em pequenos empreendimentos, gestão financeira e comercialização de produtos. Além disso, prevê uma ação de aconselhamento, pessoalmente, para conectar novos fazendeiros com quem já está bem-establishado no ramo.

Graças à subvenção do Departamento de Agricultura do governo dos Estados Unidos, a FARM-roots pode oferecer o programa gratuitamente.

As mulheres constituem entre 60% e 70% das turmas – o que representa um avanço importante em um setor de atividade em que as mulheres têm sido, historicamente, sub-representadas. Cerca de metade dos participantes é composta por imigrantes, e 30% são afro-americanos. Até hoje, mais de 40 agricultores que concluíram o programa iniciaram o próprio negócio. A iniciativa também acabou estimulando um ciclo do bem: quem faz o curso da FARMroots está especialmente preocupado em levar suas mercadorias para áreas de baixa renda, comercializando em 23 mercados de venda direta do agricultor para o consumidor e por meio de 10 comunidades que, de outra maneira, teriam muita dificuldade para obter acesso a produtos frescos.

A FARMroots ainda tem outras duas facetas, estas voltadas para fazendeiros já estabelecidos: 1. Oferece apoio de marketing a quem quer comercializar seus produtos pela rede Greenmarket. Nos próximos cinco anos, estima-se que a iniciativa possa representar um aumento de US\$ 1,7 milhão na receita dos fazendeiros.

2. Ajuda empreendedores que estão se aposentando a fazer a transição para seus herdeiros.

A incubadora nova-iorquina não está sozinha nesse tipo de apoio multidisciplinar a agricultores nos Estados Unidos, e a proliferação desse tipo de entidade é, na visão de Wayne, muito positiva. “Os agricultores, especialmente os que têm produção diversificada e em pequena escala, precisam dominar uma enorme gama de conhecimentos para ter êxito. Por isso, é inevitável que necessitem de apoio. Programas como os nossos os transformam em agricultores viáveis, sustentáveis”, explica.

Organizações como a FARMroots, que apoiam empreendedores socialmente vulneráveis na agricultura, estão mudando a imagem do setor nos Estados Unidos. “Isso reflete mudanças que estão ocorrendo na sociedade”, afirma Wayne. E em outros países?

8) Revista HSM Management | Edição 123 | Julho de 2017

CEOs bilíngues em gênero

Pesquisas apontam que o engajamento da alta liderança é essencial para “fechar a boca do jacaré” do gráfico que compara carreiras de homens e mulheres

Em 2011, apenas 12% dos CEOs globais afirmaram que a retenção de talentos femininos seria um importante desafio para os negócios nos três anos seguintes. Em 2015, esse número mudou para 64%, segundo pesquisa da PwC. Eles ainda disseram já ter uma estratégia traçada para aumentar a diversidade de gênero em sua organização nos 12 meses posteriores à pesquisa. A tendência dos CEOs de promover diversidade de gênero vem acompanhada de uma mudança de estratégia de que esse não é mais assunto só de recursos humanos, e sim uma responsabilidade de líderes e gestores.

Ainda é o começo de uma jornada, mas a nova postura é promissora para acelerar a igualdade de gênero nas empresas. O gatilho para disparar esse processo são os resultados positivos das empresas que investiram em diversidade de gênero nos últimos anos. Múltiplos estudos apontam que maior número de mulheres nas posições de liderança significa maior lucro, maior inovação, menores riscos e até maior responsabilidade social corporativa.

Agora, a pergunta de 1 milhão de dólares é: como fazer isso acontecer? As primeiras empresas começaram investindo em capacitação de mulheres. Cursos de liderança feminina eram vistos como a receita mágica para fechar a “boca do jacaré”, como é conhecido o gráfico que compara carreiras de homens e mulheres. Elas são em maior número no início do pipeline e minguam no topo da hierarquia; com eles ocorre o oposto. No Brasil, as mulheres representam 60% dos universitários e mais de 50% dos profissionais que entram no mercado, mas elas são só 8% dos conselheiros nas mais de 800 companhias de capital aberto analisadas em pesquisa da FGV liderada pela professora Lígia Pinto – o mesmo percentual desde 2002, sem alteração, apesar dos investimentos em diversidade.

Por isso, as organizações estão se dando conta de que ações isoladas voltadas para mulheres não vão gerar o resultado esperado. O que pode realmente fazer diferença? Recentemente, uma pesquisa da consultoria BCG com mais de 200 mil entrevistados ao redor do mundo deixou claro o caminho. O levantamento mostrou que as mulheres começam sua carreira com tanta ambição quanto os homens, mas veem, com o passar do tempo, seus níveis de ambição variarem de acordo com a empresa. Segundo a pesquisa, a maior razão da queda de ambição de liderança das mulheres é a cultura enviesada das organizações, não seu status familiar. Nas empresas vistas como menos diversificadas, as mulheres têm uma ambição 17 pontos percentuais inferior à dos homens. Por outro lado, naquelas percebidas como inclusivas, a ambição delas não difere da deles.

A boa notícia é que a cultura inclusiva está totalmente dentro do controle dos CEOs. Como testemunha Rachel Maia, CEO da Pandora, a liderança comprometida com a igualdade de oportunidades foi o que mais fez diferença nas empresas pelas quais ela passou (e conseguiu chegar a CEO). “Se a liderança estiver comprometida, ela cria a cultura e a coisa avança”, diz Rachel. A pesquisadora inglesa Avivah Wittenberg-Cox foi além, lançando o conceito de “líderes bilíngues em gênero”, ou seja, líderes que desenvolvem um tipo de competência gerencial que permite entender as diferenças entre homens e mulheres. Está lançado o desafio.

9) Revista HSM Management | Edição 124 | Setembro de 2017

O recrutamento é cada vez mais tech

O RH aumenta o uso de tecnologias em seus processos seletivos; os objetivos são economizar recursos, aumentar as chances de encontrar as pessoas certas e tornar as empresas mais atraentes como empregadoras.

A área de recursos humanos amplia, cada vez mais, o uso de ferramentas tecnológicas para melhorar seus processos. Isso aconteceu primeiro nos segmentos hard do RH – com a automação da gestão de cadastros, da folha de pagamento, do ponto, da saúde e das informações ao governo. Nos últimos três anos, a tecnologia está transformando as áreas de recrutamento e seleção (R&S), de retenção e de desenvolvimento; elas importam para seus processos as ferramentas que traduzem informação em exercícios preditivos, há tanto tempo usadas na gestão de clientes pelo marketing.

Não é novidade que o R&S especificamente passou a ser visto como uma das atividades mais estratégicas das empresas. No entanto, achar a “outra metade da laranja” as leva a depender muito tempo e recursos financeiros e apresenta um nível de risco razoável – uma decisão errada pode impactar severamente organizações e profissionais envolvidos. Em tal contexto, faz sentido adotar uma tecnologia que viabilize uma tomada de decisões mais balizada, em menor tempo e com menos vieses. Nesse caso, a tecnologia gera não apenas ganho de eficiência significativo, como também

redução do risco, sobretudo quando há grandes volumes de vagas e de candidatos e, em geral, quando se lida com cargos de ingresso ou vagas até o início do nível gerencial.

As ferramentas mais frequentemente utilizadas se propõem a resolver partes específicas do trabalho dos recrutadores, como as atividades de triagem, a aplicação de testes e assessments, a geração de rankings dos candidatos, o autoagendamento e a realização de entrevistas (presenciais ou remotas). Até há soluções mais completas, que integram processos automatizados da seleção à remuneração, incluindo integração, treinamento, desenvolvimento e retenção, mas estas ainda são exceção à regra.

Entre os fornecedores de tecnologias para R&S figuram desde startups como a Gupy ou a Mr. Joboto até gigantes como o Google (e sua nova plataforma Google Hire) e a IBM (com seu sistema Watson), passando por empresas médias, como a LG Lugar de Gente.

A maior parte dos RHs do Brasil continua longe do hype tecnológico, contudo, porque o peso da menor eficiência na contratação ainda não é tão sentido em empresas de menor porte; planilhas de Excel lhes bastam. “Não faz sentido oferecer uma Ferrari a quem precisa de um Fusca”, diz Mariana Dias, CEO da Gupy. Só que a aposta é que chegará o dia em que todos precisarão de Ferraris.

AS TECNOLOGIAS

Quais são as Ferraris tecnológicas a que o R&S mais está recorrendo no Brasil? As bases tecnológicas mais demandadas são chatbots, algoritmos do tipo “dating”, inteligência de máquina, vídeo, games e geolocalização.

Algoritmo de match cultural. A Ferrari da startup Gupy é um algoritmo que faz a correlação entre perfis de profissionais e a cultura das organizações. Os testes piloto, realizados em uma feira de carreiras, mostraram como a ferramenta funciona. “Pedíamos que os jovens respondessem ao questionário de assessment (para incrementar a base de dados e a relevância estatística das calibrações) e dávamos em troca o nome de quatro ou cinco empresas presentes que mais combinavam com eles”, explica Dias. Ao saírem da feira, esses jovens deveriam confirmar se havia mesmo um “match”. O resultado foi bom.

A Kraft Heinz usou a ferramenta para preencher as vagas de trainees e de estagiários na América Latina. Seu gerente de gente e performance, Raphael Bozza, conta que os ganhos de tempo e qualidade foram significativos. Primeiro, caiu pela metade o número de candidatos a serem entrevistados pessoalmente – no último processo, para contratar 12 pessoas entre as 10 mil inscritas, foram realizadas só 250 entrevistas pessoais (as 10 mil foram reduzidas a 3,5 mil, que passaram por avaliações online, e estas, a 250). Em segundo lugar, os executivos participantes do processo reconheceram o alto nível de adequação dos candidatos à cultura Kraft Heinz. Agora, o uso do algoritmo está sendo estendido a vagas pontuais de analistas e vendedores.

Videoentrevista. A tecnologia de videoentrevista é outra solução que vem ganhando força no R&S e tem evoluído rapidamente. No início, a ferramenta da JobConvo, por exemplo, dava suporte a entrevistas com até dez candidatos simultaneamente (ao vivo ou gravadas). “A pedido dos clientes, mudamos a aplicação, adicionando o ATS (sigla em inglês de sistemas de tracking de candidatos)”, diz o cofundador Ronaldo Bahia. Isso significou incluir no sistema módulos de geolocalização e também testes técnicos e comportamentais conforme a metodologia de David Keirse, usada no Massachusetts Institute of Technology (MIT). Acrescentaram-se ainda ferramentas para envio de documentos de admissão pelo celular. A JobConvo tem Fiat e Braskem entre os clientes.

Redes sociais. Há 14 anos, quando surgiu, o LinkedIn deu novos ares ao mercado de profissionais e empregadores. A lógica das recomendações sociais, bem conhecida do RH, foi incrivelmente potencializada na rede online. “As empresas em geral encontram tudo de que precisam aqui, e usamos a rede para nós mesmos também”, garante o diretor de RH do LinkedIn, Alexandre Ullmann. Ele conta que cada gestor de área lhe passa o job description e a experiência técnica requerida para determinada vaga e sua equipe aciona três soluções – o buscador de talentos (Recruiter), os anúncios de vagas dirigidos (Job Slots) e as fanpages das marcas empregadoras (Career Pages).

Até perfis muito específicos podem ser encontrados no LinkedIn, diz Ullmann. “Por exemplo, em 2017, focamos o segmento LGBT, porque percebemos que a pessoa consegue inovar muito mais e ser bem mais produtiva quando tem a oportunidade de ser ela mesma no trabalho”, afirma. Outro perfil de diversidade que está na mira do LinkedIn é o de pessoas mais velhas.

A executiva Paula Giannetti utilizou não uma mas várias redes sociais para ter um processo de seleção de novos talentos mais eficaz quando era gerente de RH da Votorantim Cimentos. “Uma vez ao ano, falávamos com dezenas de milhares de candidatos que se inscreviam em nossos programas, mas isso era caro e demorado e não se convertia em relacionamento”, lembra ela.

Então, a startup 99jobs, da qual Giannetti hoje é conselheira, entrou em cena. As características desejadas pela empresa foram mapeadas por meio de avaliações do público interno, e algoritmos específicos foram escritos com base nisso. Com os algoritmos, a 99jobs passou a monitorar as diversas redes sociais online à procura de quem tivesse o perfil certo. O passo seguinte foi criar uma comunidade para relacionamento entre os perfis certos encontrados e a Votorantim Cimentos. “A empresa não abria vagas; pedia que as pessoas da comunidade com interesse em trabalhar lá se candidatassem. Assim, atingia um número de candidatos menor e mais preciso”, explica Giannetti.

Computação cognitiva. “O que trazemos de novo para o R&S é o uso da tecnologia cognitiva”, conta Roberto Shalabi, líder de talent acquisition da IBM para a América Latina. Há, por exemplo, o teste Watson Personality Insights, que permite entender a personalidade do candidato e suas habilidades, o Kenexa Talent Insights, que faz tracking, eoMy Cognitive Assistant, ao qual os candidatos perguntam o que quiserem sobre o processo seletivo e a empresa. Algumas startups ainda estão usando as interfaces de programação do Watson para criar suas soluções de processos seletivos.

Shalabi usa o Kenexa na IBM desde o início de 2016 e agora está incorporando o Watson Personality Insights para entender melhor os candidatos. “O teste é padrão, mas o algoritmo é calibrado de acordo com a posição a preencher e vemos se há fit”, conta o executivo. Para atender o mercado, a IBM modula essas soluções cognitivas por empresa. Há até uma solução em parceria com o portal Elancers no caso do Kenexa, já utilizada no grupo varejista GPA. (Quem quiser ver o teste de personalidade do Watson pode buscar por “Find your fit” no site da IBM.)

Marketplaces. Os job boards, como são conhecidos os portais para cadastramento de vagas e de currículos, estão se especializando em nichos, no estilo cauda longa, e viabilizando mais a interação. A MaturiJobs é um desses casos. Olhando o mercado de profissionais com mais de 50 anos e a falta de oportunidades para eles, Mórris Litvak lançou o portal para reunir quem busca uma colocação no mercado e está em faixa etária mais avançada – incluindo trabalhos voluntários e os típicos da economia compartilhada – e empresas com vagas disponíveis. O serviço é gratuito para ambos os lados, porém as organizações podem pagar para ter destaque, e os candidatos, comprar cursos

presenciais e online. “Essa força de trabalho ainda enfrenta preconceitos para se reinserir no mercado. Quem abre as portas para eles? São as empresas mais socialmente responsáveis, as de pequeno porte que buscam melhorar seus processos, as startups, que geralmente têm gestores mais abertos ao diferente – ainda que a tecnologia e o dinamismo que os caracterizam não pareça combinar com os mais velhos”, conta o fundador da MaturiJobs.

Em outra cauda longa, a Contratado.ME atua com um modelo também inovador: um marketplace de talentos com foco em 12 carreiras das áreas de tecnologia e negócios, com salários de R\$ 5 mil a R\$ 20 mil. “Avaliamos candidatos pelo conhecimento técnico. Não é uma seleção por habilidades comportamentais, já que entendemos ser papel do RH guardar a cultura da organização”, afirma Lucas Mendes, CEO e cofundador da empresa.

Com machine learning e big data analytics entre as ferramentas utilizadas, a Contratado.ME promete conectar candidatos selecionados – somente 5% dos cadastrados passam nos testes – às diferentes propostas de emprego, de maneira rápida e online. Mendes explica: “Depois da seleção técnica, que inclui análise e escore do currículo, conversamos com os aprovados, como uma mentoria, até para termos certeza de que estão dispostos a receber propostas”.

Então, esse seletivo grupo fica exposto em uma espécie de vitrine virtual esperando a abordagem das companhias. “Há casos de empresas disputarem os profissionais”, conta o CEO.

Games. Pouca gente sabe, mas a seleção dos 70 mil voluntários que trabalharam na Olimpíada e na Paralimpíada de 2016 no Rio de Janeiro, entre mais de 240 mil inscritos, foi feita com uma tecnologia de recrutamento da LG Lugar de Gente: um game.

Como explica Marcello Porto, diretor de produtos da empresa, games são um ótimo modo de conhecer o público-alvo. “Nosso game foi usado para avaliar cinco competências dos candidatos, gerando um filtro inicial qualificado, que indicou para as fases seguintes aqueles que tinham mais aderência ao perfil desejado”, relata ele.

FAZENDO EM CASA

Nem toda tecnologia que está sendo aplicada em R&S é uma solução de mercado. A rede de restaurantes fast-food McDonald’s, por exemplo, optou por utilizar sistemas tecnológicos simples para a gestão de pessoas em geral e dos candidatos especificamente. São sistemas “feitos em casa”, o que se justifica com um quadro de 30 mil colaboradores.

Marcelo Nóbrega, diretor de RH da Arcos Dourados, explica a razão: “Nossos ‘garotos’ são diferentes dos millennials das outras empresas”. Isso porque o McDonald’s é o primeiro emprego de 95% dos atendentes – muitos dos quais indicados por quem já é funcionário – e porque 90% dos gerentes começaram como atendentes cerca de dois anos antes. O desenvolvimento interno tem vantagens adicionais. O McDonald’s descobriu, com seus algoritmos, alguns indicadores geradores de felicidade nos jovens e a ligação disso com o tempo de permanência na empresa.

UM CHATBOT E O FOCO

O leitor conhece o Mr. Joboto? Esse é o nome do chatbot que roda no app de mensagens instantâneas Messenger para ajudar as pessoas a encontrar novas oportunidades de trabalho gratuitamente. Ele foi criado por Deli Matsuo, CEO da empresa de people analytics Appus.

“O chatbot volta a tecnologia para o candidato, e não para a empresa”, diz Matsuo. O motivo? Segundo ele, o mais difícil não é encontrar o melhor candidato para uma vaga, e sim achar a melhor vaga para um candidato, a fim de que este possa se engajar de verdade em seu trabalho. O comprometimento é, de fato, uma necessidade premente. De acordo com o Instituto Gallup, 87% dos funcionários em todo o mundo não estão engajados em seus empregos.

Mr. Joboto é a tentativa de Matsuo de provocar uma mudança nos sistemas de R&S do RH brasileiro, que, segundo ele, erra muito ao querer imitar o modelo de recrutamento norte-americano. O CEO explica que nos Estados Unidos o mercado compete por mão de obra e no Brasil não, o que aumenta a importância de garantir aqui o engajamento do profissional com a vaga. E Matsuo avisa: “Achar alguém para uma vaga é razoavelmente simples; achar a vaga certa para uma pessoa é algo bem mais complexo. Mas, se não for a vaga certa, a pessoa será infeliz e a empresa sofrerá as consequências”.

COMO ESCOLHER

Tecnologias costumam ser muito bem recebidas no Brasil e há indicadores de que não será diferente com o recrutamento e seleção. O sucesso da [Vagas.com](https://vagas.com.br), que nasceu há 18 anos como um software para gestão de processos seletivos, é prova disso. “Hoje temos uma base de 13 milhões de candidatos, de todos os níveis e de todo o Brasil, e milhares de clientes empresariais. Todo dia, mais de 500 mil pessoas usam o sistema, sejam candidatos cadastrando currículos, sejam clientes gerenciando processos seletivos”, conta o fundador Mário Kaphan.

A grande questão é que não há mais um caminho único a percorrer, e sim vários, e a escolha não é simples. “Cada empresa tem de olhar sua estratégia, seu momento, seu mercado, seus processos, sua cultura, seus públicos de relacionamento e seus consumidores, e então decidir que tecnologia vai adotar; depois, deve fazer um plano de implementação”, recomenda Porto, da LG. Por exemplo, mesmo adotando tecnologias, a Kraft Heinz segue recrutando com carro de som para sua fábrica de Nerópolis, Goiás. Para o público de relacionamento dessa cidade de 30 mil habitantes, ser tech é ineficaz.

É preciso levar em conta, no plano, que as tecnologias mudam rápido. Em alguns anos, pode ser que você esteja andando na Avenida Paulista e, de repente, uma ferramenta de reconhecimento facial o identifique, consulte suas redes sociais, faça o match com uma vaga, entreviste-o por celular e o contrate.

Enquanto isso não ocorre, uma coisa é certa: em cargos da média gerência para cima, o R&S ainda seguirá em mãos humanas por algum tempo.

O ALGORITMO E O RISCO DE REDUZIR A DIVERSIDADE

Com o avanço dos algoritmos de predição em recrutamento e seleção, há um perigo à espreita. Como explica Deli Matsuo, CEO da Appus, os algoritmos têm a tendência de replicar a lógica vencedora, ou seja, o exato perfil dos top performers da companhia. O resultado provável é quase uma homogeneização das pessoas e vai na contramão da diversidade no ambiente de trabalho tão necessária à inovação. “A empresa precisa entender esse aspecto particular do algoritmo e evitar ativamente a homogeneização na hora de fazer as contratações”, recomenda o executivo.

A boa notícia é que, à medida que os gestores forem tomando os cuidados necessários para não caírem em armadilhas como essa com seus sistemas inteligentes, os dados coletados retroalimentarão as máquinas, que aprenderão a levar em conta também a diversidade.

Ou seja, se um gestor “forçar” uma distribuição mais equilibrada entre homens e mulheres, no futuro a máquina terá aprendido que, para aquela empresa, aquele departamento ou aquelas funções, a diversidade é desejável e fará suas recomendações com base nessa paridade de gêneros.

O RH VAI ACABAR?

Mesmo atuando há mais de 25 anos em executive search e talent acquisition, fui surpreendido no espaço de um mês desta reportagem. Os avanços que a tecnologia já trouxe para as atividades de R&S, o que está por vir em breve, são imensos.

Ganho de tempo e maior acerto na indicação de candidatos é o nome desse jogo por enquanto, mas sabemos que ele irá além disso, modificando o futuro, tanto da função de RH como dos empregos humanos em geral. E esse futuro pode ser visto como um copo meio cheio ou meio vazio.

Eu, que prefiro ver o copo meio cheio, saúdo o que está acontecendo. Apesar de 60% ou mais dos custos de uma empresa se referirem a pessoas, o RH foi esquecido por muito tempo na decisão dos investimentos tecnológicos e agora ganhou atenção. Além disso, creio que processos seletivos melhores e mais rápidos me ajudarão a contratar muito mais gente do que conseguiria fazer sem a ajuda das máquinas. Assim, vejo a tecnologia como uma aliada em minha paixão e em meu propósito de mudar o destino e a vida das pessoas com o melhor processo de recrutamento e seleção possível.

Aqueles que estão vendo o copo meio vazio, e não são poucos, entendem que as máquinas que aprendem e a era da cognição acabarão com muitos empregos humanos, incluindo os dos recrutadores e outros profissionais de RH.

É mais razoável supor que a área de recursos humanos como um todo sairá dessa história bem reduzida, desempenhando o papel de criar e manter atualizadas (e engajadoras) as políticas que envolvam pessoas. O RH também será, creio eu, um mediador de conflitos. Gerenciar pessoas e promover a cultura organizacional já é, e será cada vez mais, responsabilidade de todos os líderes da empresa, que não podem mais se limitar a apenas perseguir resultados para o negócio.

Especialista em R&S formado pela FGV-EAESP, Luiz Alberto Franco Bueno foi head de talentos na companhia aérea Latam e na farma Novartis, além de headhunter na Panelli Motta Cabrera.

10) Revista HSM Management | Edição 124 Setembro de 2017

Cenários acessíveis (em apenas dois passos)

George Barbee, professor da Darden School e autor de 63 innovation nuggets, diz que até as organizações com poucos recursos podem criar cenários, se fizerem isso de modo criativo.

Todas as empresas precisam criar um futuro melhor para si, na forma de operações mais rápidas, mais precisas e mais lucrativas. Mas isso implica criar cenários de futuro, algo que pode ser inacessível para a maioria das empresas. Não à toa, o planejamento de cenários costuma ser exclusividade de empresas de grande porte.

O professor George Barbee garante que é possível criar cenários com poucos recursos, trabalhando criativamente. Isso depende de dois passos:

1. Desenvolva sua “rede de previsões”. Encontre pessoas em sua organização que pensem de maneira criativa. Inicie com aquelas poucas que você conhece melhor e com as quais se sente mais à vontade. Marque reuniões, converse e compartilhe histórias de sucesso.

Em seguida, foque os encontros em discussões sobre para onde a empresa deve ir e o melhor caminho para chegar ao destino. Ao final das reuniões, peça que cada participante indique dois ou três colegas igualmente criativos, tomando o cuidado de preservar a diversidade – funcional, geográfica, cultural.

Procedendo assim, logo você terá um grupo com que conversar de maneira significativa sobre o futuro. Aproveite esse grupo para criar cenários que envolvam clientes-chave.

2. Aprimore suas práticas “imaginativas”. Em sua rotina diária, diga de modo recorrente: “Vamos imaginar que...”. Pode ser decisivo mudar o rumo de uma conversa com um convite desse tipo. Imaginar pode levá-lo a lugares novos e interessantes, tornando as discussões da rede de previsões ainda mais ricas. Em vez de debater apenas os problemas ou desafios imediatos, o grupo consegue mergulhar em uma análise mais profunda e de longo prazo. Imaginar um cenário futuro também pode afastar seu pensamento das preocupações internas da organização e mantê-lo mais alinhado com o que passa pela cabeça de seus clientes.

Barbee conta que, em um trabalho, imaginou um futuro em que os clientes vinham em primeiro lugar, e esse foi o primeiro passo para a empresa em questão se globalizar. O convite à imaginação levou vários executivos a falar de seus clientes com operações globais e dos problemas que eles precisavam resolver.

11) Revista HSM Management | Edição 124 | Setembro de 2017

Uma Florença em sua empresa

O sueco Frans Johansson ensina a inovar de maneira barata, como se fazia na corte dos Médici durante o Renascimento – buscando inspiração na interseção dos diferentes e abrindo-se aos cliques decorrentes.

A DIVERSIDADE DE CULTURAS E DE CONHECIMENTOS CRIA O CLIMA PROPÍCIO PARA O CLIQUE.

Cabeleireira de formação, mãe de quatro filhos, a libanesa australiana Aheda Zanetti arrumou, em 2003, um emprego como operadora de telemarketing. Não estava nada satisfeita com a vida profissional, mas não encontrava saída.

Até que, um dia, naquele ano, ela foi ver a sobrinha jogar netball, uma versão australiana do basquete. Muçulmana como ela, a garota usava burca – vestimenta que cobre todo o corpo, da cabeça aos pés, como manda a Xaria, o código civil islâmico – e estava nitidamente desconfortável na competição. Olhando a sobrinha em desvantagem em comparação com as demais jogadoras, esfalfando-se para jogar, Zanetti se lembrou do tempo em que era mais jovem e também praticava esportes com a mesma dificuldade. Foi então que ela teve um clique.

Ao voltar para casa após a partida, ela começou a desenhar o que viria a ser uma das peças mais polêmicas do mundo da moda: o burquíni. Mistura de burca com biquíni, o traje cobre o corpo inteiro, exceto o rosto, as mãos e os pés. É confeccionado em lycra, o que o torna leve o suficiente para permitir a prática de natação e outros esportes. Além do sucesso entre as muçulmanas – só no primeiro mês de lançamento vendeu 9 mil peças –, o burquíni acabou sendo solução para mulheres de religiões como o judaísmo e o hinduísmo, que igualmente impedem a exposição, e até mesmo para ocidentais que buscam um traje de proteção solar para o corpo inteiro.

Com lojas espalhadas por quatro continentes e vendas pela internet (inclusive para o Brasil, em reais), a empresa de Zanetti, a Ahida, já tinha vendido mais de 700 mil burquínis até o ano passado (ela não revela faturamento). Em agosto de 2016, quando o governo francês proibiu o uso da vestimenta nas praias do país, as vendas aumentaram 200%.

Em entrevista exclusiva a HSM Management, o escritor e palestrante Frans Johansson explica a experiência de Zanetti, atribuindo-a à interseção de duas culturas diferentes. “Como Zanetti, cada um de nós tem a chance de criar o clima propício para o clique buscando inspiração em campos, setores e culturas diferentes dos nossos”, prega ele, que escreveu sobre isso em seu livro *Clique*.

EFEITO DIVERSIDADE

Johansson expôs pela primeira vez a mágica da interseção em *O efeito Médiçi*, que se tornou um best-seller traduzido para 18 idiomas. O título faz referência à poderosa família florentina que, no século 16, fez da Itália uma espécie de coworking multidisciplinar, atraindo e fomentando o trabalho de escultores, cientistas, poetas, filósofos, financistas, pintores e arquitetos. As informações e experiências trocadas entre eles deram origem ao Renascimento e fizeram de Florença o berço de uma das eras mais inovadoras da história da humanidade.

No entanto, esse insight não foi casual; a interseção é a própria história de vida de Frans Johansson, misto de sueco, afro-americano e cheroqui [veja quadro abaixo]. Não só a interseção cultural é sua marca, mas a que acontece entre disciplinas também. “Eu decidi estudar ciências ambientais porque era uma interseção entre a física e a biologia, a geologia e a química, a ciência política e a engenharia”, explica ele.

Johansson se vê como fruto da globalização. Foi com ela que vieram o crescente movimento de pessoas entre países, a convergência das ciências e o salto da computação. Citando Peter Drucker, o especialista compara as migrações no século 19 e no 21: nos anos 1800, as pessoas iam para lugares não habitados, como Estados Unidos, Canadá, Austrália e Brasil, ou se mudavam do interior para as cidades no mesmo país, e não havia misturas; hoje, indivíduos de todas as nacionalidades, idiomas e religiões se mudam para lugares já habitados, e a interseção de culturas é uma consequência.

Johansson cita ainda Alan Leshner, diretor da American Association for the Advancement of Science, para descrever a convergência específica das ciências. “A maioria dos grandes avanços envolve múltiplas disciplinas, e é cada vez mais raro ver trabalhos científicos de um único autor”, disse Leshner, decretando a morte da ciência disciplinar.

O ALEATÓRIO

O ambiente fervilhante da diversidade aumenta a quantidade e a qualidade das ideias, o que favorece o aspecto randômico do sucesso. “Se você pega o caminho previsível, lógico, está seguindo os passos da

maioria. No entanto, se prestar atenção às surpresas, a chance de encontrar uma ideia ou abordagem únicas será muito maior”, enfatiza Johansson.

Sua proposta é que cada um de nós é capaz de criar um golpe de sorte próprio. Howard Schultz, chairman executivo da rede de cafés Starbucks, achou a fórmula de sucesso das cafeterias em 1983, dando uma caminhada para relaxar durante um compromisso de trabalho em Milão. Ele já estava no negócio de varejo de restaurantes e, ao observar os baristas italianos, percebeu a magia de um café. A partir daí, a história é conhecida.

Muita gente pode ter feito o mesmo trajeto, visto as mesmas cafeterias e nem por isso atingiu o sucesso da Starbucks. Por quê? Para Johansson, Schultz se abriu para o clique, estando no lugar e no momento certos, além de ter tido muita persistência no longo prazo. O autor sueco recorda que, em 1987, o empresário disse a seus investidores que a rede ainda ia perder muito dinheiro até que conseguisse conquistar o nível top em equipes de gestão, equipamentos de torração de café e um sistema tecnológico que permitisse gerenciar a expansão das lojas.

Além disso, qualquer caminho que se tome incluirá obstáculos e forças contrárias – o que Johansson chama de “forças complexas” –, e estas terão um efeito decisivo no sucesso ou não das empreitadas. A recomendação do especialista é redobrar a atenção, não para se defender dessas forças, mas para tirar proveito delas, e, quando a oportunidade aparecer, dobrar a aposta.

OS RELACIONAMENTOS

Dos investimentos totais feitos em inovação no mundo, as concentrações significativas são 68% na América do Norte, 10% na Europa e 6% na Ásia, segundo o Boston Consulting Group. Como o Brasil pode inovar sem poder investir, especialmente na crise? Johansson diz que não é o dinheiro em si que leva à inovação, e sim os relacionamentos.

Segundo ele, os recursos necessários e o movimento essencial para lançar uma ideia costumam se tornar disponíveis e acessíveis no círculo de relações mais próximas. “Procurem as interseções também nos relacionamentos”, aconselha ele. Em um país social como o Brasil, interseções não faltam.

O DIFÍCIL CLIQUE DO BRASIL

Então, basta abrir-se ao clique para inovar, como diz Johansson? “No Brasil, acredito que o caminho da inovação seja um pouco mais pedregoso”, diz a professora Rossana Pavanelli Pieratti Magalhães, coordenadora do post-MBA em gestão da inovação da Fundação Getúlio Vargas em São Paulo.

Antes do clique, em sua visão, há uma lição de casa a fazer, e esta não tem sido feita como deveria. Em primeiro lugar, o País investe pouco em inovação – segundo dados do Ministério da Ciência e Tecnologia, em 2016 foram aplicados menos de 2% do PIB em pesquisa e desenvolvimento, enquanto países como China, Estados Unidos e Alemanha apresentam percentuais entre 4% e 6%. Isso demonstra foco insuficiente. Apesar de a inovação ser apontada como prioridade por mais de 70% das empresas brasileiras em diversas pesquisas, três fatores geram o receio de inovar no País, conforme a figura abaixo.

Magalhães ressalta ainda que muitas companhias querem tratar a inovação como mais um processo detalhadamente planejado e gerenciado, o que não se consegue fazer em uma área sem padrões possíveis e sem garantia de resultados. “Como bem colocado por Johansson, a inovação não pode ser

encarada como algo previsível”, diz a especialista. Segundo ela, para aceitar e aproveitar os momentos de clique, é preciso saber reverter essas premissas.

Também há aqui uma distorção em relação ao conceito. Inovar não é apenas promover ruptura, e lançar uma geladeira em uma nova cor certamente não é inovação, como muitas empresas querem acreditar, alerta Magalhães.

12) Revista HSM Management | Edição 125 | Novembro de 2017

WOMENOMICS

A ECONOMIA DAS MULHERES

Seja como agentes produtivas, seja como consumidoras, as mulheres vêm desenvolvendo uma tração econômica que pode reanimar a economia mundial. Mas, para isso acontecer, a equidade de gênero precisa avançar de modo muito mais acelerado. Como fazê-lo? Este Dossiê apresenta quatro sugestões de soluções: (1) as empresas podem passar a abordar a diversidade de gênero como um desafio de inovação, mais do que como um business case; (2) os investidores podem incluir a lente de gênero em suas avaliações e decisões; (2) empreendedoras podem montar negócios com viés feminista, como é o Bumble, nos EUA; (4) as gestoras podem aderir ao movimento feminista corporativo e à sisteragem, promovendo conscientização, enfrentamentos e trade-offs e organizando-se em associações, como vem ocorrendo no Brasil. As ações judiciais de ex-funcionárias contra gigantes como Google e Oracle alegando discriminação salarial ou o processo que o governo dos EUA moveu, pela mesma razão, contra a State Street (a empresa que financiou a Fearless Girl enfrentando o touro da bolsa de Nova York), não deixam dúvida: a economia das mulheres tende a emergir de qualquer modo, por bem ou por mal.

VAMOS INOVAR EM DIVERSIDADE DE GÊNERO?

A verdadeira razão de a equidade não avançar é o foco nos argumentos econômicos para fazê-lo; esqueça o business case e trate isso como um desafio de inovação.

Muitos devem se lembrar do momento em que o primeiro-ministro do Canadá, Justin Trudeau, foi questionado por ter formado seu gabinete com 50% de mulheres e de sua famosa explicação: “Estamos em 2015”.

O notável nisso não foi a resposta feminista – e adequada –, mas o fato de a pergunta ter sido feita. Por que as pessoas ainda se perguntam se as mulheres devem ter posições de liderança na política, nos negócios ou em qualquer lugar iguais aos homens?

Já deveríamos ter avançado mais; parece que estagnamos. Muitos atribuem isso ao fato de a discussão sobre “igualdade de oportunidades” ter se baseado no combate à discriminação, defendendo o uso de argumentos sobretudo econômicos para explicar por que a diversidade importa. Não faltam pesquisas relacionando a liderança de mulheres com o melhor desempenho das empresas, citadas em relatórios de gestão e em políticas de ONGs e instituições como Banco Mundial e Oxfam. Isso é verdade? Verifiquei se as pesquisas científicas realmente corroboram a ideia de que diversidade traz melhor desempenho e minha conclusão é que não há necessariamente uma relação de causa e efeito. É bem possível que diversidade e performance sejam dois aspectos de “ser uma ótima empresa”. O fato é que, como ainda não alcançamos a equidade total e há poucos ambientes realmente inclusivos para estudar, não temos ideia do real potencial por trás disso.

Muitas pessoas me verão como inimiga por eu questionar o business case. A preocupação delas, imagino, será a de que, assim, eu mine a capacidade de mudança da sociedade. Minha tese é diferente: apostar demais no business case é que pode sabotar a mudança. Proponho, em vez disso, mudar o foco da discussão.

Em primeiro lugar, as pesquisas existentes não mostram que incluir mulheres nas posições de liderança leva a um desempenho pior da organização, o que me faz questionar por que precisamos “provar” que incluir mulheres é uma proposta “ganha-ganha”. Alguém está perguntando às empresas sobre “qual é o business case para ter apenas homens em seu conselho”? Não. Fazemos isso por conta do mito meritocrático, mas é inócuo.

ONGs e organismos governamentais e multilaterais devem apegar-se ao imperativo moral. E, para as empresas, a solução é outra: passa pela inovação.

ENTENDENDO A MERITOCRACIA

Queremos acreditar que vivemos em uma meritocracia, na qual as melhores e mais inteligentes pessoas arranjam ótimos empregos, e os melhores e mais inteligentes empreendedores conseguem oportunidades de financiamento. Vivemos?

Para entender como a meritocracia realmente funciona, decidi examinar um lugar em que todos acham que ela predomina: o Vale do Silício.

Lá apenas 2% do capital de risco vai para startups lideradas por mulheres (e isso caiu seis pontos percentuais em anos recentes). Quando perguntei a alguns investidores qual era o problema, eles disseram: “As mulheres não estão nos trazendo boas ideias” ou “Não conseguimos encontrar mulheres realmente empreendedoras em número suficiente”. As respostas me pareceram problemáticas.

Com a mesma percepção, alguns pesquisadores criaram uma situação em que as ideias apresentadas aos investidores fossem objetivamente equivalentes. Desenvolveram um pitch para uma nova startup, com um roteiro-padrão, e pediram a potenciais investidores que vissem a apresentação. A única diferença era que, em alguns casos, o roteiro era lido por uma voz masculina e, em outros, por uma feminina. No final, perguntaram: “Você investiria nessa startup?”

Os resultados foram surpreendentes: quando o mesmíssimo pitch era narrado por voz masculina, tinha duas vezes mais probabilidade de ser recomendado para investimento.

O MITO DA MERITOCRACIA NOS FORÇA A FAZER BUSINESS CASES DA DIVERSIDADE

O Vale do Silício é um caso à parte? Para conferir, pesquisei o mundo da contratação em organizações. Em um experimento, pesquisadores usaram duas versões do mesmo currículo para uma vaga de técnico de laboratório. A única diferença era que um era do John, e o outro, da Jennifer. O resultado: John teve muito mais chances do que Jennifer.

Você ainda pode achar que algo no currículo ou no pitch remetesse a tarefa em questão mais a um gênero, por suas características naturais, do que a outro. Como garantir, acima de qualquer dúvida, que realmente há um viés na sociedade?

Eis que um terceiro experimento pediu a um grupo de pessoas que desempenhasse tarefas específicas no computador. Todas utilizaram o mesmo tipo de computador e tiveram de desempenhar as mesmas tarefas. A única diferença foi que, para alguns participantes, foi dito que o nome do computador era James e, para outros, Julie. Encerradas as tarefas, perguntou-se: “Como foi o desempenho do computador?”. Todos disseram que funcionou bem, não havendo diferenças verificáveis entre eles. Mas, quando a pergunta foi “Com base nesse desempenho, quanto você acha que esse computador vale?”, “James” valia 35% mais do que “Julie”.

Os exemplos de vieses diante de níveis iguais de qualidade e habilidade são infinitos, o que dificulta apegar-se à ideia de meritocracia. No próprio Vale do Silício, uma das pessoas com quem conversei me disse: “Meritocracia é uma meta nobre e valiosa, mas é um mito. Só serve para validar o que você fez, para justificar seu sucesso”.

Olhando de perto, a “meritocracia” reforça o privilégio das pessoas no topo, que acreditam ter chegado lá por seu mérito. É só por causa desse mito que estamos nos forçando a fazer business cases da inclusão feminina – queremos provar a esses indivíduos privilegiados que há um ganho efetivo para eles.

Então, o que fazer? Não se trata de sair culpando os homens brancos heterossexuais, porque estamos nessa juntos: todos nós temos produzido e perpetuado um sistema preconceituoso, não só eles. Precisamos é trabalhar juntos para resolver o problema.

Tampouco é o caso de dizer às mulheres que sejam mais autoconfiantes, tenham menos aversão ao risco e aprendam a negociar melhor. Falar isso é fácil para quem tem privilégio – o ônus é só delas.

A solução é entender o mito meritocrático, como estamos fazendo aqui, e inovar. Vai ser difícil avançar se continuarmos a fazer as coisas do mesmo jeito. A demanda por um business case perpetua o sistema existente, quando devemos começar a pensar em como mudá-lo, em como inovar.

Inovar é difícil, eu sei. É por isso que as empresas alocam suas melhores pessoas para a tarefa, além de fazerem investimentos pesados. No entanto, a dificuldade é o que entusiasma as pessoas. E se tornássemos a diversidade um desafio de inovação?

MODELOS DE INOVAÇÃO

A inovação em diversidade já vem acontecendo há algum tempo, só não em larga escala, porque o foco está nos business cases. Tenho registrado processos inovadores, avaliações de desempenho inovadoras, critérios de decisão inovadores.

Você conhece a aceleradora de inovação social Village Capital, dos Estados Unidos? Ela reúne empreendedores para desenvolver seu potencial de negócio. A meta é ajudá-los a tornar-se mais viáveis por meio de treinamento, mentoria e networking.

Sem a questão de gênero em mente, os líderes da empresa discutiram que mecanismo usar para decidir em quem investir. Na maioria dos ambientes empreendedores, você apresenta seu negócio a um painel de investidores – um processo masculino em si. No novo modelo da Village Capital, decidiram tentar uma mentoria e uma avaliação feitas pelos pares.

Quando a abordagem foi testada, algo incrível aconteceu: apenas 15% dos empreendedores eram mulheres, mas elas receberam algo entre 30% e 40% dos votos de seus pares para receber investimento. Basicamente, a Village Capital foi proativa no sentido de inovar e mudar seu sistema, e o resultado foi que mulheres empreendedoras saíram beneficiadas.

Agora falemos das avaliações. Em 1970, as mulheres eram apenas 5% dos músicos de uma sinfônica; hoje, essa participação está mais próxima de 30%. O que mudou é que, na década de 1980, as orquestras começaram a fazer “audições cegas”, em que os candidatos ficam atrás de uma tela e toca para um júri que não os vê. Em alguns casos, esse processo é usado apenas para a seleção preliminar; em outros, vai até a decisão de contratação ser tomada. Os pesquisadores descobriram que só aumenta em 50% a chance de uma mulher avançar até as finais.

Quanto aos critérios de decisão, a França propôs uma cota de 40% para mulheres em conselhos de administração e a grita foi geral. Os executivos afirmaram não saber onde encontrar essas mulheres, alegando que não há pipeline. Um deles até disse: “Vamos ter de procurar fora da França”. Bem, por que não? A economia é global. No entanto, o mais importante é que talvez o critério “do bom conselheiro” esteja ultrapassado e precise mudar. É a hora.

Então, na próxima vez em que você for decidir sobre uma contratação, uma promoção de cargo ou um investimento, tome medidas proativas para manter os preconceitos sob controle e usar critérios de avaliação que realmente importem.

Vamos inovar. Não precisamos de business cases; estamos em 2017.

UMA INOVAÇÃO: DESIGN COMPORTAMENTAL CONTRA OS PRECONCEITOS DAS PESSOAS

Quer tirar o preconceito das pessoas? É uma tarefa hercúlea. É mais fácil eliminá-los nas práticas e nos procedimentos organizacionais. Ao menos, essa é a premissa de Iris Bohnet, da J.F. Kennedy School, a escola de administração pública de Harvard. O que ela propõe é o uso do design comportamental. “Na cabeça de um indivíduo, os vieses tendem a ocorrer automática e inconscientemente, e é bem difícil mudar isso. É muito mais fácil fazer um passo a passo para alterar os vieses da organização”, afirma em entrevista à *Rotman Management Magazine*, adiantando que algumas empresas estão tentando abordagens inovadoras, focadas em desigualdades específicas.

Não se trata dos usuais programas de treinamento – segundo Bohnet, não sabemos se são capazes de produzir os resultados desejados, porque normalmente não é feita uma boa avaliação de seu impacto. Há várias técnicas para reverter preconceitos na organização. Ela sugere o método “descongelar, mudar, recongelar”, criado por seu colega Max Bazerman. “O descongelamento acontece quando você convida os colaboradores a questionar as estratégias existentes e, assim, os deixa curiosos quanto às alternativas. Depois, eles discutem o que a

organização está fazendo e o que poderia mudar. Por fim, pensam em maneiras de recongelar os insights obtidos e os comportamentos aprendidos”, como explica Bohnet.

Com esse esforço de design, o caminho para a mudança de comportamentos em relação à diversidade na organização deixa de depender de uma mudança nas crenças individuais e se apoia em definições socialmente compartilhadas de “comportamento adequado”. Esse tipo de exercício tem a vantagem de não exigir muita consciência e maturidade dos funcionários.

13) Revista HSM Management | Edição 125 | Novembro de 2017

DECISÕES COM LENTE DE GÊNERO

A especialista Jackie Vanderbrug convoca investidores e empresas a tomar decisões com base em uma análise mais inclusiva para garantir o desenvolvimento econômico global.

Que métricas sua empresa utiliza nas decisões de investimentos? A economista Jackie Vanderbrug, codiretora do conselho de investimentos de impacto do Bank of America, propõe investir com base em métricas relativas a diversidade de gênero.

Não se trata de advogar o melhor desempenho de empresas dirigidas por mulheres. Coautora de um livro sobre o assunto, *Gender lens investing: uncovering opportunities for growth, returns and impact*, a especialista afirma que o aumento do poder econômico feminino é, isoladamente, o fator que tem maior potencial de mudar o mundo. Ela também crê que, se essa lente for ignorada, as empresas – investidores em particular – podem perder o ritmo das mudanças.

Nesta entrevista, Vanderbrug detalha as dez métricas que devem ser observadas para obter os resultados que ela prevê, que vão de aumentar o número de empreendedoras ao crescimento do poder de compra das mulheres. As mudanças necessárias são relacionadas com problemas bem palpáveis, como o envelhecimento populacional do Japão.

O que significa investir com “lente de gênero”? Pense na lente da câmera fotográfica, que você pode abrir e fechar para controlar a profundidade de campo; dependendo de como você manipula a abertura, um gênero pode se mover para o primeiro plano ou ficar desfocado. A lente de gênero ajuda a enquadrar o contexto, as dúvidas e as possíveis respostas de maneira mais precisa.

Eu e outras pessoas envolvidas nesse tipo de investimento escolhemos a expressão porque remete tanto a biologia (gênero) como a cultura (lente) e convida a uma análise inclusiva de homens e mulheres. Queríamos ampliar a ideia de “investir em mulheres”: em vez de se resumir a investir em empresas dirigidas por elas ou de propriedade delas, pode significar investir em quaisquer negócios pensando em como são impactados pela diversidade de gênero e pelos respectivos atributos biológicos e culturais.

A lente de gênero consegue nos dar uma visão mais aguçada das diferenças geográficas e culturais. Aprimorar a análise de gênero quanto ao LTV [sigla em inglês de valor do ciclo de vida do cliente] – incluindo valores de empréstimos, fidelidade e recomendações – pode oferecer a um banco insights inesperados sobre novos segmentos potencialmente lucrativos. Usando a lente de gênero, uma empresa de bens de consumo da Índia talvez descubra que o

papel de uma sogra nas decisões de compra da família varia segundo a localização geográfica e a classe social.

Uma pesquisa divulgada recentemente revelou que o aumento de renda das famílias norte-americanas de classe média desde 1970 se deve ao crescimento dos ganhos das mulheres. É isso mesmo?

Sim, tem a ver com o aumento da participação das mulheres na força de trabalho. O relatório descobriu que as rendas familiares médias eram US\$ 11 mil maiores em 2013 do que em 1970 e que, sem a contribuição feminina, elas teriam sido US\$ 9 mil menores. Outra maneira de olhar para isso – com a lente de gênero também – é que a economia dos Estados Unidos é US\$ 2 trilhões maior de 1970 para cá, com uma expansão de 13,5%, devido ao aumento das horas de trabalho das mulheres.

Vale a pena observar que isso também se deve ao fato de mais homens assumirem o papel de cuidadores – tanto de crianças como de doentes ou idosos. Por mais que ainda haja desigualdade significativa no trabalho sem remuneração, as horas de cuidados dos homens aumentaram três vezes entre o final dos anos 1960 e 2013.

Calcula-se que, nos próximos 40 anos, os EUA verão a maior transferência de riqueza intergeracional da história, conforme as mulheres receberem as heranças de seus pais baby-boomers. Quais as implicações disso?

Por muito tempo, tenho ouvido falar do “poder da bolsa” – o fato de as mulheres serem responsáveis por 75% a 80% das decisões de compra no consumo. Mesmo assim, muito pouco design thinking tem sido feito com a lente de gênero. O que vai acontecer é que as mulheres continuarão a fazer boa parte das compras, mas, com o dinheiro em suas mãos, muitas coisas vão mudar – desde a opção por adquirir um imóvel mais cedo até tomar decisões de investimento de outra maneira.

Em seu livro, você fala sobre a importância de elevar o “QI de gênero” de produtos e serviços. Quais seriam as características de um ótimo QI de gênero?

Uma organização que faz design centrado no ser humano desde o começo costuma ser sensível em relação a como seus produtos e serviços funcionam para todos os gêneros. Ela está pensando nas diferenças de necessidades, de realidades e de talentos de homens e mulheres e em como as ofertas da empresa as acentuam ou reduzem.

Veja, por exemplo, a questão do transporte. Mulheres usam o transporte público de modo bem distinto daquele dos homens; elas fazem paradas com muito mais frequência. Por exemplo, quando saem do trabalho, elas pegam um ônibus, descem para comprar alguma coisa para o jantar, sobem em outro ônibus, descem para pegar as crianças na creche e tomam mais um ônibus a caminho de casa. Mulheres não costumam fazer trajetos diretos entre o trabalho e a moradia.

Questões médicas constituem outro campo de diferenças pouco observado; conforme o gênero, muda significativamente o modo de tratar doenças e o desejo de melhoria física. Até a indústria de software deveria fazer análises com base em como mulheres e homens utilizam aplicativos de modos distintos.

Nos serviços financeiros, então, há muitas nuances. Por exemplo, as mulheres de determinados mercados emergentes se sentem confortáveis ao caminhar para uma agência bancária, fazer uma reclamação etc.? Muitas não. Esses tipos de fatores humanos são essenciais para projetar serviços.

A ideia de projetar produtos e serviços pensando em inclusão é essencial para empresas que queiram ser bem-sucedidas no futuro. Nós definitivamente passamos da fase do “pinte de cor-de-rosa e encolha” –, em que, para servir as mulheres, as empresas faziam o mesmo produto dirigido aos homens apenas reduzindo seu tamanho e pintando de cor-de-rosa.

As oportunidades da womenomics, a economia das mulheres, são imensas. Um relatório do McKinsey Global Institute [*The power of parity: how advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth*] fez uma projeção: se os índices de participação das mulheres na economia fossem os mesmos dos homens, o PIB mundial aumentaria US\$ 28 trilhões (26%) já em 2025.

Os números deixam claríssimos os benefícios potenciais, para todos, da maior participação das mulheres na economia. Só que não basta dizer “Se as mulheres trabalhassem mais, a economia cresceria”, porque há muitas razões pelas quais as mulheres não trabalham mais, e algumas são bastante importantes, como todos sabemos. Isso não tem a ver com dizer que o trabalho não remunerado feito pelas mulheres não tem valor para a sociedade.

O que gostei no relatório do McKinsey Institute é que eles chegaram a dez indicadores com base em resultados de equidade de gênero global [veja quadro abaixo] e disseram: “Aqui estão os fatores que podem permitir a expansão econômica sustentável e a igualdade de gênero na sociedade”. Todas essas iniciativas devem ser tomadas coletivamente para liberar o tipo de poder econômico sustentável de que precisamos.

Conte-nos, então, sobre a aposta dos japoneses na womenomics...

Como a maioria já sabe, o Japão enfrenta um grande desafio em relação a sua população economicamente ativa: há indicadores de que em 2030 ela será 21% menor do que o necessário. Como evitar isso? O que o primeiro-ministro Shinzo Abe fez foi divulgar que, se o país acessar seu recurso mais subutilizado – suas mulheres –, o PIB pode ser 15% superior ao atual. Como o relatório do McKinsey Institute, o governo japonês está reconhecendo que as mulheres são um recurso econômico subalavancado e que temos de envolvê-las mais no trabalho se quisermos continuar a prosperar.

O que o governo japonês tem feito? Trata-se de uma ampla gama de iniciativas, como o estabelecimento de metas e de métricas referentes à participação das mulheres na força de trabalho e a suas conquistas profissionais, maior disponibilidade de creches e de espaços para cuidar das crianças fora dos horários escolares, os benefícios da licença-maternidade e da licença-paternidade e uma cultura organizacional amigável à família em geral – o que significa deixar claro que ninguém deve ficar trabalhando 70 horas por semana.

Há áreas que já estão mostrando resultados, como o aumento do número de espaços para o cuidado das crianças e uma ligeira queda na porcentagem de mulheres deixando a força de trabalho depois do nascimento de um filho. Mas esse é um jogo de longa duração, pois as mudanças não vão acontecer da noite para o dia. Exige uma transformação da sociedade além

da transformação da cultura corporativa, e demora um tempo para construir um pipeline sólido de talentos femininos.

Permita-me acrescentar que, no relatório do gap de gênero produzido em 2016 pelo Fórum Econômico Mundial com 144 países, o Japão foi mal: caiu da posição 101 para a 111. Algumas pessoas viram o recuo e disseram: “A womenomics no Japão está naufragando”. Eu digo: “Não, essas coisas levam tempo”.

O CEO da administradora de investimentos BlackRock, Larry Fink, disse que estratégias de investimento socialmente responsáveis são a única maneira de mudar o comportamento corporativo não sustentável. Você concorda?

Concordo que o investimento responsável é uma das melhores formas de mudar o comportamento corporativo, porque empresas se importam muito com aquilo que importa para os investidores. Como cada vez mais investidores exigem transparência em práticas corporativas dos pontos de vista ambiental, social, da força de trabalho e da governança, muitas corporações já estão se movimentando nessa direção.

Porém essa não é o único modo de mudar as coisas. Consumo responsável também faz diferença. A maneira como consumidores escolhem comprar certas marcas e serviços é observada pelas empresas. E regulamentações governamentais também importam. Por influência do governo, muitas bolsas de valores do mundo já exigem que as empresas comprovem a diversidade em diferentes níveis organizacionais se quiserem listar suas ações. Por conta disso, já vimos, na Austrália, um aumento da diversidade nos conselhos de administração – não houve cotas, e sim uma transparência obrigatória.

E se a womenomics não vingar? Quais podem ser as consequências, para a economia, quando mulheres empreendedoras não recebem investimento?

Todos saem perdendo. Nossa economia global está diante de alguns desafios sem precedentes – a mudança climática, o terrorismo, os desafios políticos etc. Há, como nunca antes, uma demanda por inovação nas soluções e, se tem uma coisa que sabemos sobre inovação, é que ela floresce na diversidade. Não ter mulheres em posições de influência e decisão quando você pensa em como abordar os desafios econômicos é um desserviço para todos nós.

AS 10 MÉTRICAS DA WOMENOMICS

1. Participação na força de trabalho. Quanto maior o número de mulheres atuando na economia formal com empregos remunerados, maiores as oportunidades de negócios e a tendência ao crescimento econômico.
2. Avanço dos níveis educacionais. Em muitas partes do mundo, as meninas já têm melhor desempenho acadêmico do que os meninos e mais mulheres se graduam. Mas isso deve se intensificar.
3. Poder de compra. O poder de compra global das mulheres foi estimado em US\$ 15 trilhões em 2015.
4. Gap de remuneração. Mulheres que trabalham em período integral nos EUA ganham 20% menos que os homens (dado de 2014).
5. Trabalho não remunerado. Ainda cabe mais às mulheres que aos homens e, segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), é indispensável ao bem-estar dos indivíduos.

6. Mulheres empreendedoras. Mesmo com os desafios óbvios de obter capital, 200 milhões de mulheres abriram ou administravam negócios em 2014.

7. Diversidade de gênero corporativa. Há evidências de que a maior representação de mulheres na liderança de uma empresa e um forte pipeline feminino ajudam a obter resultados superiores.

8. Licença familiar remunerada. Com o envelhecimento rápido das populações mundo afora, é imperativo manter mães e pais economicamente ativos engajados na criação dos filhos.

9. Mulheres na política. Quanto mais mulheres participam do processo de tomada de decisão política, mais diverso e rico é o debate sobre as soluções.

10. Mulheres e tecnologia. Esse setor apresenta potencial para virar o jogo tanto a favor das mulheres como da economia global.

14) Revista HSM Management | Edição 125 | Novembro de 2017

UM NEGÓCIO FEMINISTA

O aplicativo feminista de encontros Bumble está ganhando mais de 50 mil novos usuários por dia; com o lançamento de uma área voltada para o networking, a fundadora, Whitney Wolfe, amplia suas ambições – para a empresa e para as mulheres.

Como é comum hoje para muitos millennials solteiros, o primeiro encontro de Ashley e Connor aconteceu de um jeito digital: eles deram “matches” no Bumble, o aplicativo de encontros dos Estados Unidos no qual as pessoas selecionam potenciais parceiros, mas apenas mulheres têm permissão para começar uma conversa e mandar mensagens.

Só que, quando Ashley fez uma pergunta sobre trabalho, Connor começou uma discussão misógina e chamou-a de “prostituta” e “exploradora”. A resposta do Bumble foi um post exaltado, que ficou conhecido como “carta Caro Connor” e rapidamente viralizou. A empresa preconizava um futuro no qual Connor “participaria de conversas cotidianas com mulheres sem medo de seu poder” – e, então, em um movimento pouco comum, banuiu-o de usar o serviço.

Aos 28 anos, Whitney Wolfe, fundadora e CEO do Bumble, entende como se sente o receptor dessas mensagens. Cercada por 30 funcionários (27 mulheres e 3 homens) no escritório da companhia em Austin, Texas, EUA, ela explica que fundou o Bumble em 2014 “em resposta aos problemas femininos com encontros, nossas questões com homens, nossas dificuldades todas com a dinâmica de gênero”.

Na época, Wolfe se recuperava de sua saída dramática do aplicativo de encontros Tinder, onde trabalhava como VP de marketing. Depois de um rompimento feio com o cofundador Justin Mateen, ela acusou seus ex-colegas de assediá-la, discriminá-la e lhe tirarem o título “cofundadora” – alegações que, oficialmente, o Tinder afirma serem improcedentes.

Textos nos quais Mateen várias vezes ataca a vida amorosa de Wolfe e ameaça seu futuro na empresa citando o relacionamento estremecido entre os dois foram apresentados como evidências, mas o caso foi resolvido fora dos tribunais.

DE MULHER PARA MULHER

Depois do Tinder, a última coisa que Wolfe queria na vida era fundar uma empresa de tecnologia. Ela teve depressão profunda e se mudou de Los Angeles para Austin, onde achou que poderia abrir uma casa de sucos. “Leio o que as pessoas estão dizendo de mim – e estou cheia”, disse ela na época. “Eu me sinto um trapo velho, a pessoa mais suja e vulgar do mundo.”

Logo após a mudança, contudo, Wolfe recebeu um telefonema de Andrey Andreev, fundador e CEO do site de rede social Badoo, que queria saber seus planos. Em agosto de 2014, eles se encontraram na Grécia para discutir uma possível sociedade em um app de encontros focado nas mulheres.

Três anos depois dessa primeira conversa, o Bumble já tem mais de 20 milhões de usuários e ganha cerca de 50 mil novos por dia. Está a caminho de superar os US\$ 150 milhões em receitas em 2018. (O app básico é grátis, porém aproximadamente 10% de seus usuários ativos pagam até US\$ 9,90 por mês de assinatura, o que lhes garante acesso a funcionalidades especiais, como uma lista de pessoas que já deram sim para eles.)

Os usuários são encorajados pelo índice impressionantemente baixo de abusos do app. Além de banir pessoas como Connor, o Bumble bloqueia quem envia fotos indesejadas de nus e foi o primeiro app de encontros a iniciar práticas de verificação de fotos, limitando o potencial de perfis falsos.

NOVAS VERTENTES

Agora o Bumble está apostando que sua tecnologia de encontros pode fazer mais do que estimular conexões românticas. Depois de lançar, há um ano, o Bumble BFF (sigla de best friend forever, ou melhor amigo para sempre), app para conectar-se com novos amigos, Wolfe reposicionou a marca para abrir espaço para o Bumble Bizz, uma linha de rede profissional que teve início em outubro – nela, os usuários podem procurar trabalho, encontrar um parceiro de negócio ou contratar um novo talento.

O serviço original de encontros, por sua vez, terá uma nova marca, Bumble Honey. “A visão de Whitney se ampliou para muito além dos encontros desde o início”, diz Andreev, proprietário da maioria das ações do Bumble.

Dar às usuárias mais opções de encontros do que simplesmente romance se encaixa bem na missão feminista da fundadora do Bumble. No entanto, essa abordagem também esbarra em um zeitgeist cultural crucial, já que mulheres recebem o assédio sutil e velado que enfrentam no trabalho. Enquanto companhias como Uber e Google lutam para lidar com denúncias de discriminação, um número cada vez maior de mulheres, de investidoras a empreendedoras, das executivas de finanças às de tecnologia, está determinado a redefinir o que é aceitável e o que é possível no local de trabalho. No caso de Wolfe, tudo começa com duas perguntas simples: “Por que sempre se pensa em amor quando há mulheres envolvidas?” e “Como podemos expandir nossos horizontes para além de dizer ‘Você é mulher, tem de estar casada aos 30’?”.

Só o fato de o Bumble ter sido criado para empoderar mulheres já é uma grande transformação para Wolfe. Antes de lançar a empresa, ela não se identificava como feminista.

“O feminismo não fazia parte de meu vocabulário mais ativo”, diz. “O que me parece interessante é que, quando estava cercada de homens que não acreditavam na igualdade entre eles e as mulheres, eu também não achava que as mulheres eram iguais.”

CONQUISTANDO CLIENTES

Durante um coffee break no escritório do Bumble, mais de uma dúzia de integrantes da equipe, que interagem de maneira tão descontraída e casual uns com os outros quanto amigos de longa data, aglomeram-se em volta de um laptop no balcão da cozinha. Wolfe mostra o vídeo do primeiro anúncio do Bumble. Aparece o diretor de marketing universitário da empresa saltando de um avião pouco depois de começar a conversar com um match no Bumble (a afirmação final do anúncio: #taketheleap, ou dê um salto).

Wolfe, que havia criado embaixadores universitários para fazer do Tinder um hit nos campi dos Estados Unidos afora, repetiu a fórmula com o Bumble. E agora ela está aplicando a mesma abordagem para promover o Bumble Bizz.

O conceito do Bizz é relativamente fácil de vender para os atuais usuários: crie um perfil discreto para networking, sempre sob o princípio de que só mulheres podem iniciar o contato. Diferentemente de muitas outras redes profissionais e sociais, que existem para conectar as pessoas com quem elas já conhecem, a missão do Bizz é apresentá-las a novos contatos, com a segurança adicional dos perfis verificados.

Uma chave para o sucesso do Bizz será criar novos segmentos demográficos de usuários para o ecossistema do Bumble. O desafio, diz a diretora de marketing do Bumble, Chelsea Cain Maclin, é convencer “alguém como minha mãe, que é casada e tem três filhos e agora quer voltar a seu trabalho na área de saúde, de que temos algo a oferecer para ela”.

Neste final de ano, o Bumble está lançando uma campanha publicitária nos Estados Unidos para mulheres e homens de várias idades, com a ideia de que uma conexão sozinha pode transformar nossa vida profissional. Wolfe crê que a missão de empoderamento do Bumble será tão atraente no universo profissional como é no pessoal. “Várias mulheres entraram em contato conosco para reclamar que estão recebendo solicitações indesejadas no LinkedIn, que querem uma rede na qual deem o primeiro passo.”

Não foi a primeira vez que Wolfe tentou lançar o Bumble Bizz: ele quase saiu em meados de 2016 – no último segundo, ela achou que o timing não era o certo. “Você consegue inovar quando a multidão entende seu ponto de vista singular”, analisa. “Estávamos adiantados.”

SACUDINDO A POEIRA

Wolfe trabalha com a possibilidade de que o Bizz não decole como ela espera. “Vamos analisar os dados e, se não funcionar, tentaremos de novo”, afirma com simplicidade. Ela é resiliente.

Depois da experiência do Tinder, seu mundo foi abalado de novo, quando, recentemente, seu noivo sofreu um acidente de carro. O médico a advertiu de que ele poderia morrer na cirurgia ou ficar paralisado. “Eu disse a ele: ‘É melhor o senhor me dar outra opção, porque vou me casar em seis meses’”, lembra Wolfe. O noivo lhe perguntou o que ela teria feito se ele soubesse da cirurgia paraplégica. A resposta foi: “Eu teria empurrado você pelo corredor da

igreja”. Wolfe contará essa e outras histórias em seu livro de memórias, *Make the first move*, que sairá no ano que vem.

15) Revista HSM Management | Edição 125 | Novembro de 2017

#ONDEESTÃOASMULHERES

FEMINISMO À BRASILEIRA

O assunto nunca esteve tão presente nas agendas como agora, mas os desafios para a equidade continuam significativos no País.

Onde estão as mulheres? No Brasil, não costumam estar nas fotos de eventos, matérias, reuniões, programas de TV, entre outros, que são postadas diariamente sob a hashtag #OndeEstãoAsMulheres, movimento criado em outubro de 2016 pela executiva Neivia Justa na rede profissional LinkedIn, em uma fanpage do Facebook e no Instagram. Diretora de comunicação, sustentabilidade e responsabilidade social da Johnson & Johnson Consumo para a América Latina, Justa posta imagens que só contêm homens, mostrando – e criticando – a baixa representatividade feminina nas empresas brasileiras.

A campanha contabiliza quase 400 posts, mais de sete por semana, e com grande repercussão – uma única foto chegou a 47.228 visualizações em 11 dias, com 595 curtidas e 139 comentários no LinkedIn. Os comentários agressivos também corroboram a mensagem veiculada – como “Amor, não se esqueça de comprar tomate depois de sua reunião. bjós”.

A mobilização vista na campanha #OndeEstãoAsMulheres é uma das duas notícias mais animadoras sobre a inclusão de gênero no País. A outra vem da pesquisa *Women in business 2017*, da consultoria Grant Thornton, segundo a qual 16% de nossas empresas têm mulheres no comando, ante uma média mundial de 8%. Isso constitui um avanço rápido e significativo até em relação a nosso próprio retrospecto – em 2016, elas eram só 11% e, em 2015, 5%. Pode muito bem ter sido resultado do ativismo.

Porém as boas notícias param por aí. Enquanto, no mundo, 25% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres, no Brasil isso cai para 19%. E a diferença salarial entre os gêneros aqui continua a ser enorme. Um levantamento com mais de 13 mil profissionais feito em março deste ano pela Catho mostra que, no nível da gestão (coordenadores, gerentes e diretores), as mulheres ganham 46,7% menos do que os homens na mesma função[veja quadro na próxima página].

Nossos gestores dispõem dos argumentos econômicos – os tais business cases – para reduzir essa defasagem, como o fato de que uma empresa com 30% de líderes mulheres tende a somar seis pontos percentuais à margem líquida, segundo a consultoria EY. No entanto, também aqui isso não tem funcionado, conforme destaca Sarah Kaplan no artigo inicial deste *Dossiê*.

Na visão da economista Regina Madalozzo, que coordena o mestrado em economia do Insper, o principal obstáculo é que a mera possibilidade da maternidade continua a ser tratada como um problema. “Se a empresa é a favor da inserção da mulher e geneticamente é ela quem tem filhos, isso não deveria ser considerado um problema, mas é. Falta as empresas encontrarem um argumento para acabar com essa premissa”, avalia.

A mudança de mentalidade quanto à maternidade precisa, talvez, vir de cima. A professora cita como exemplo um CEO que já está esboçando uma nova premissa: “Ele diz que a licença-maternidade é o melhor afastamento para uma organização, porque se sabe da ausência do colaborador com antecedência”. No entanto, essa visão tem de se disseminar, entre os homens e também entre as mulheres.

Outro obstáculo expressivo é a não inclusão de uma métrica de mulheres em cargos de liderança entre os indicadores-chave acompanhados pelos CEOs. “O que não está presente nos indicadores não é considerado importante pelas empresas e não é objeto de ações e mudanças”, comenta Madalozzo.

SISTERAGEM

A campanha #OndeEstãoAsMulheres é uma de muitas iniciativas do que se tem chamado de “sisteragem”, a camaradagem entre mulheres. Outros exemplos são o Grupo Mulheres do Brasil, a Rede Mulher Empreendedora, o Movimento Mulher 360 e o MIA – Mulheres Empreendedoras Anjo, todos eles organizados e cada vez mais numerosos. Isso não começou à toa. Antes de lançar seu movimento, por exemplo, Neivia Justa, mulher e cearense, sentiu na pele a discriminação. “As pessoas não têm consciência de que discriminam; demorou até para eu me dar conta de que era discriminada. Percebi mesmo quando, na Goodyear, entrei na sala de reunião do board e era a única mulher presente”, relembra.

Então, a equidade de gênero passou a ser um propósito pessoal para Justa, que é mãe de duas meninas. Além do trabalho de conscientização nas redes sociais, ela tem um plano de ação muito claro: fazer com que a causa seja de todos, e não apenas uma questão feminina. “Para podermos avançar, temos de trazer os homens para o movimento e, para isso, precisamos primeiro desmistificar o preconceito em relação ao feminismo; não se trata de um machismo com sinal invertido”, raciocina a executiva.

Outra ativista que concorda com Justa é Danielle Botaro, sócia e diretora de produtos da consultoria ImpulsoBeta. Sua empresa, que faz diagnósticos de diversidade de gênero para organizações e implementa programas de liderança feminina e de mentoria para mulheres, criou o workshop LideraBeta Men, em consonância com a iniciativa #ElesPorElas, da ONU Mulheres.

“Entendemos que não basta as mulheres mudarem; o ambiente também deve mudar, e, para isso, lançamos esse programa de liderança transformadora em diversidade para homens”, conta Botaro. Em sessões que somam 12 horas, eles discutem como identificar e eliminar vieses inconscientes e as melhores maneiras de apoiar as mulheres em suas organizações, e também se conscientizam das próprias dificuldades em relação à paternidade e à vida pessoal em geral, discutindo o estresse e a falta de tempo para cuidar da saúde, entre outros tópicos.

Madalozzo observa ainda que é preciso haver maior ativismo em defesa das mulheres negras, que têm ainda mais dificuldades de ascender na carreira – e não por déficits de formação, como querem crer alguns. “Se nas 500 maiores empresas dos Estados Unidos em 2017 há apenas 32 mulheres ocupando o cargo de CEO, 6,5% do todo, no Brasil a situação é muito mais grave”, diz a professora do Insper. A mais lembrada costuma ser Rachel Maia, CEO da Pandora Brasil, que trouxe as marcas de joias e as lojas Tiffany e Pandora para o País.

MULTINACIONAIS MAIS CONSCIENTES

Como a Pandora, as multinacionais em geral têm maior consciência do desafio de gênero, diz Madalozzo. O resultado dos esforços, no entanto, ainda varia muito. “Entre as empresas nacionais, pouco se vê em favor da equidade e menos ainda nas familiares.”

A conscientização da Salesforce foi radical. Em 2016, a matriz percebeu uma grande discrepância entre os salários dos homens e das mulheres e decidiu equilibrá-los investindo US\$ 3 milhões em um primeiro momento e depois mais US\$ 3 milhões para estender o equilíbrio a empresas adquiridas. Hoje a companhia afirma não ter gap salarial por gênero entre os 25 mil funcionários em 23 países, incluindo o Brasil. Além disso, tem um chief equality officer – negro – para garantir condições iguais a todos, que reporta diretamente ao fundador, e também o grupo Women’s Network, liderado por Maria Martinez, presidente da Salesforce América Latina.

“Todos se beneficiam com a diversidade. A empresa fica mais completa, entende melhor a sociedade, reúne pessoas mais engajadas, trata melhor os clientes e ainda pode inovar mais”, enumera Mauricio Prado, presidente da Salesforce Brasil. Pai de três meninas, Prado é casado com uma executiva e vê a equidade de gênero como uma questão pessoal. Para garantir a diversidade no processo de seleção, por exemplo, ele participa de cada contratação.

A Sage Brasil, empresa de sistemas de gestão, criou um programa de mentoria para mulheres no início de 2017, para que elas se capacitem a assumir mais cargos de liderança. Cerca de 80 mulheres já passaram por 29 mentores, alguns deles situados fora do País, incluindo presidentes e vice-presidentes.

Sua meta é ambiciosa. “Temos 48% de mulheres e 52% de homens em nossa força de trabalho, mas só 26% dos cargos de liderança seniores são ocupados por mulheres. Até 2020, queremos aumentar para 35% as mulheres nesses cargos”, avisa José Carlos Nascimento, diretor de recursos humanos da Sage. Em outra frente, a empresa conduz um projeto que capacita jovens meninas aprendizes para o mercado de tecnologia, em parceria com a Sage Foundation, seu programa de voluntariado. “Buscamos atacar a raiz do problema, apresentando carreiras em tecnologia para meninas que não considerariam esse caminho”, diz Nascimento.

Fabio Protásio Oliveira, CEO da AIG no Brasil, diz que a diversidade tem de ser, acima de tudo, um propósito e para todos, homens e mulheres. Para tornar-se mais inclusiva, a empresa montou dois grupos: “Todos Pelas Mulheres” e “Diversitas”, este focado no público LGBT. Viviane Moreira, coordenadora de business continuity management, está à frente do Todos Pelas Mulheres. “Sou uma negra privilegiada, mas isso me dá grande responsabilidade”, comenta. O programa de desenvolvimento feminino do grupo já está em sua oitava edição em três anos.

A Johnson & Johnson mundial tem programa de liderança feminina há 20 anos. No Brasil, vem atuando mais ostensivamente pelas mulheres desde 2015: fora da organização, cofundou o Movimento Mulher 360; dentro, lançou o #MulheresSemBarreiras. Este tem três pilares: desenvolver a liderança feminina, equilibrar vida pessoal e trabalho (com iniciativas como home office para todos) e enfrentar vieses inconscientes de gênero. Em 2016, por exemplo, 80% de toda a liderança da empresa foi treinada nesses vieses, com mulheres sendo mentoras de homens.

PRÁTICAS RECOMENDADAS PARA NÓS?

Há um modo de acelerar a redução da desigualdade de gênero que funcione particularmente nas organizações brasileiras? Reunindo os conselhos dos entrevistados, chegamos a cinco passos. Antes de mais nada, deve-se influenciar a cultura: a alta liderança precisa crer que a diversidade no ambiente de trabalho pode aumentar a inovação e reduzir riscos. O segundo passo, na visão de Justa, é promover debates para conscientizar os funcionários sobre diversidade e preconceito. Verificar se o processo de seleção de talentos é inclusivo e garante 50% de mulheres no pipeline de liderança é o terceiro ponto. Em quarto lugar, a executiva da J&J recomenda identificar gargalos na gestão de carreiras e salários e eliminá-los. Por fim, Madalozzo, do Insper, sugere olhar para áreas nas quais a equidade de gênero seja maior e entender o que acontece ali, para alardear o bom exemplo e replicá-lo no restante da empresa.

É muito importante, ainda, a atenção ao tratamento de gênero nas iniciativas de marketing da empresa. A Think Eva, consultoria especializada em ajudar as marcas a falar com as mulheres, acredita que evitar a postura preconceituosa manda uma forte mensagem para fora e para dentro da organização. “Há várias iniciativas no marketing de grandes companhias, mas ainda são isoladas”, afirma Maíra Liguori, sócia da Think Eva.

Todo cuidado é pouco, no entanto. Como diz Rafaella Gobara, gerente sênior de digital da Avon Brasil, se a marca for superficial em sua comunicação em relação às mulheres, estará dizendo que não leva a sério o propósito da equidade de gênero e, em algum momento, será desmascarada. Obviamente, isso trará grande prejuízo à imagem. Para Gobara, o trabalho deve ser feito de dentro para fora e, depois, voltar para dentro da empresa e escalar.

Muitos ainda se lembram do carnaval de 2015, por exemplo, quando o outdoor da Skol com a mensagem “Esqueci o ‘não’ em casa” causou indignação nas redes sociais. Depois dessa crise, a Ambev trocou o responsável pela área por Paula Lindenberg, que passou a comandar o marketing e transformou significativamente a comunicação da marca de cerveja.

TRADE-OFFS E A RESPOSTA

Um estudo da Rede Mulher Empreendedora com mais de 1,3 mil entrevistadas em todo o Brasil, em 2016, mostra que a maioria das mulheres que empreendem ou querem fazê-lo tem formação superior e experiência corporativa. Empreender é a resposta delas à limitação dos talentos femininos nas empresas.

A cofundadora e VP da fintech Nubank, Cecília Junqueira, é um exemplo disso – era executiva do Itaú, mas resolveu buscar um propósito, conforme relatou em evento recente da Fundação Estudar: oferecer um sistema de cartão mais ágil e menos burocrático. A startup, criada em 2013, só faz crescer; hoje tem 500 funcionários e já recebeu investimentos de fundos como o Sequoia Capital.

A publicitária e cientista social Claudia Pires atuou por 20 anos em grandes empresas como a PepsiCo, nas áreas de marketing e de sustentabilidade, até que, de repente, a vida de executiva lhe pareceu pouco. “Veio uma enorme vontade de fazer mais, de inovar”, relembra. Então, ela montou o negócio social so+ma, em parceria com a Cargill, criando um programa de fidelidade para incentivar novos hábitos na população de baixa renda e um ambiente empreendedor que promova desenvolvimento social.

O caso da administradora de empresas Danielle Brants é parecido: ela acumulou experiências na área financeira no Morgan Stanley & Co, na G5 Advisors/Evercore Partners e na General Electric. Então, decidiu lançar uma plataforma que promovesse a leitura com o uso de pedagogia e tecnologia em conjunto com a Fundação Lemann, transformando estudantes em leitores proficientes e engajados. “O Guten News facilita o acesso do público infantojuvenil a temas da atualidade, despertando nele o prazer pela leitura de notícias”, explica Brants. Já há 32 mil usuários.

Alguns talentos femininos nem sequer passam por empregos, como a mineira Cecília Prado, que assumiu a confecção de tricô da mãe como estilista, converteu-a em grife e a internacionalizou, exportando para 25 países – como só um executivo realmente capacitado seria capaz de fazer.

16) Revista HSM Management | Edição 125 | Novembro de 2017

Igualdade de gênero não é utopia

Por Paula Paschoal

Paula Paschoal é diretora-geral do PayPal no Brasil, um dos mais de 200 países onde a líder mundial em pagamentos eletrônicos atua. Sua receita mundial foi de US\$ 10,8 bilhões em 2016.

Os debates sobre a necessidade de estabelecer igualdade de gênero nas empresas são cada vez mais frequentes, reflexo de uma disparidade que, em pleno século 21, ainda não foi superada. Segundo o Fórum Econômico Mundial, em um prognóstico assustador, a remuneração de homens e mulheres que ocupam o mesmo cargo só será a mesma em 2095! Particularmente preocupante é o cenário em nosso País, que ocupa uma das piores posições no ranking de igualdade salarial divulgado pelo FEM.

No entanto, é preciso lembrar que esse futuro longínquo já chegou em algumas companhias, e minha trajetória profissional é prova disso. Trabalho no PayPal, plataforma líder mundial de pagamentos online, em que o respeito e o incentivo à diversidade fazem parte da cultura organizacional desde sua criação. Atuando no segmento de tecnologia, a empresa destacou-se pelas excelentes oportunidades de carreira para mulheres. No PayPal Brasil, o sexo feminino representa 48% da força de trabalho e ocupa mais da metade dos cargos de liderança/diretoria (53%) – segundo o IBGE, a média nacional nesse nível hierárquico é de 37%.

Entrei em 2010, no cargo de diretora de vendas e desenvolvimento de negócios. Em 2015, tornei-me diretora-comercial. E neste ano fui promovida a diretora-geral da companhia no País – logo depois de voltar de minha segunda licença-maternidade.

Quando engravidei pela primeira vez, em 2014, fiquei apreensiva antes de dar a notícia ao meu chefe. Sua reação não podia ter sido melhor; foi uma clara demonstração de que a maternidade era algo positivo, a ser comemorado. Tive certeza de que estava em uma empresa na qual a valorização do ser humano e a importância de equilibrar vida pessoal e profissional eram levadas a sério.

Como líder, considero a diversidade fundamental, acreditando que são mais fortes as equipes formadas por pessoas de diferentes gêneros, faixas etárias e formações acadêmicas. Sou apaixonada pelo que faço e procuro estar sempre muito próxima do meu time, trabalhando em parceria e sem perder de vista que estou lidando com pessoas, não meros executores de tarefas. Assim, a fim de fortalecer o engajamento e alcançar os resultados esperados, minha liderança também é orientada pela sensibilidade, pela compreensão das individualidades.

Na prática, isso pode significar, por exemplo, proporcionar um horário de trabalho flexível que permita levar e buscar os filhos na escola. Eu mesma, apesar da função que ocupo, não preciso sacrificar meu tempo com a família ou deixar de jogar tênis no final da tarde.

Mas não é, claro, essa facilidade natural para humanizar o ambiente de trabalho que justifica a presença da mulher. É questão de competência, de meritocracia. E posso garantir que não é utopia.

17) CAPAS DAS EDIÇÕES COLETADAS

Edição 120 | Janeiro de 2017



Edição 121 | Março de 2017



Edição 122 | Maio de 2017



Edição 123 | Julho de 2017



Edição 124 | Setembro de 2017



Edição 125 | Novembro de 2017

